
BACHELORARBEIT

Frau
Sarah Mölders

Markenmanagement als Erfolgsfaktor für Hersteller- marken im Wettbewerb mit den Handelsmarken

Eine Analyse anhand des deutschen
Drogeriemarktes

2014

BACHELORARBEIT

Markenmanagement als Erfolgsfaktor für Hersteller- marken im Wettbewerb mit den Handelsmarken

Eine Analyse anhand des deutschen
Drogeriemarktes

Autor/in:

Frau Sarah Mölders

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM11wT1-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Günther Graßau

Zweitprüfer:

**Herr Dipl.-Betriebswirt Bernd Kleine-
Rüschkamp**

Einreichung:

Bocholt, 25.07.2014

BACHELOR THESIS

Brand management as a success factor for brands in the competition with private labels

An analysis based on the German
drugstore market

author:

Ms. Sarah Mölders

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Mr. Prof. Günther Graßau

second examiner:

**Mr. Dipl.-Betriebswirt Bernd Kleine-
Rüschkamp**

submission:

Bocholt, 25.07.2014

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Mölders, Sarah

Thema der Bachelorarbeit: Markenmanagement als Erfolgsfaktor für Herstellermarken im Wettbewerb mit den Handelsmarken

Topic of thesis: Brand management as a success factor for brands in the competition brands with private labels

44 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, darzulegen, ob Markenmanagement, beziehungsweise identitätsbasierte Markenführung ein Erfolgsfaktor für Herstellermarken im Wettbewerb mit Handelsmarken sein kann. Dies wird anhand des deutschen Drogeriemarktes analysiert, da dieser wie der deutsche Konsumgütermarkt allgemein, seit einigen Jahren durch ein verschärftes Wettbewerbsklima, einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb und stagnierenden Umsätzen gekennzeichnet ist. Die Arbeit zeigt die Problemfelder auf, die aufgrund der Ist-Situation im deutschen Drogeriemarkt für Hersteller von Markenartikeln entstehen und untersucht inwiefern das Markenmanagement und eine Starke Marke diese Probleme lösen können. Die Arbeit befasst sich dabei im Besonderen mit der Markenidentität und dem Markenimage. Die Untersuchung der Faktoren im Kaufentscheidungsprozess von Konsumgütern und einzelne Beispiele aus der Praxis sollen dann die zentrale Forschungsfrage klären. In der vorliegenden Arbeit werden abschließend und die gewonnene Erkenntnisse beurteilt, um so eine Handlungsempfehlung für die Hersteller von Markenartikeln auszusprechen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.2 Fragestellung	2
1.3 Vorgehensweise/Methodik	2
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Definition Marke	3
2.2 Definition Herstellermarke und Handelsmarke	4
2.3 Hersteller-Handelsbeziehung.....	6
3 Der deutsche Drogeriemarkt.....	7
3.1 Ist-Situation	7
3.2 Problemfelder für Markenartikelhersteller	10
3.3 Strategien für die Markenartikelhersteller	12
4 Markenmanagement/ identitätsbasierte Markenführung	15
4.1 Markenidentität	18
4.2 Markenimage	26
4.3 Strategisches Markenmanagement	29
4.4 Operatives Markenmanagement.....	30
5 Analyse des Erfolgsfaktors Markenmanagement.....	34
5.1 Faktoren im Kaufentscheidungsprozess von Konsumgütern.....	34
5.2 Komperative Konkurrenzvorteile durch das Markenmanagement	36
5.3 Beispiele aus dem deutschen Drogeriemarkt	37
5.4 Grenzen des Markenmanagements.....	40
6 Beurteilung/ Handlungsempfehlung für die Markenartikelhersteller.....	42
7 Schlussfolgerungen	44
Materialangaben.....	VIII
Eigenständigkeitserklärung.....	XXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktanteile von Handelsmarken im deutschen Einzelhandel nach Betriebsform 2013.....	1
Abbildung 2: Konfliktfelder in den Beziehungen zwischen Industrie und Handel..	7
Abbildung 3: Umsatz der führenden Drogerieketten in Deutschland 2013.....	8
Abbildung 4: Gründe für den Kauf von Eigenmarken von Konsumenten in Deutschland im Jahr 2013.....	10
Abbildung 5: Die sechs Strategien nach Stephen J. Hoch	13
Abbildung 6: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements	16
Abbildung 7: Nivea Tin Evolution.....	20
Abbildung 8: Markennutzenebenen	28
Abbildung 9: Logorelaunch Nivea.....	38

Tabellenverzeichnis

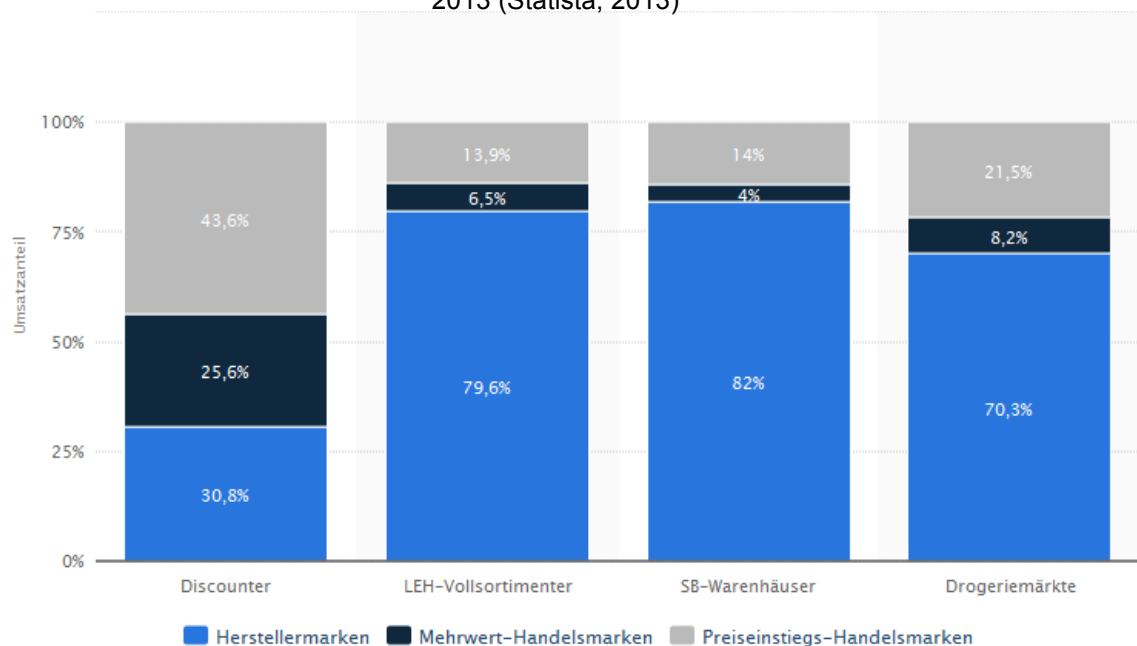
Tabelle 1: Merkmale schwacher und starker Identitäten bei Menschen und Marken	18
--	-----------

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

Der deutsche Konsumgütermarkt ist seit einigen Jahren durch ein verschärftes Wettbewerbsklima gekennzeichnet. Ursachen hierfür sind ein zunehmender Verdrängungswettbewerb, stagnierende Umsätze und steigende Kosten.¹ In diesen Zeiten zunehmender Austauschbarkeit von Produkten, sowie gesättigter Märkte kommt der Markenpolitik eines Unternehmens eine wachsende Bedeutung zu. Zusätzlich müssen die Hersteller von Markenartikeln mit der zunehmenden Zahl von Handelsmarken konkurrieren. Die Eigenmarken des Handels haben in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Sie können sich stetig weitere Marktanteile sichern und bringen so klassische Markenartikel und besonders die, der niedrigen und mittleren Preislage in Bedrängnis.² Besonders stark ist dieser Trend in der Drogeriebranche. Nach den Discountern haben die Drogeriemärkte mit ca. 30% den größten Marktanteil von Handelsmarken im deutschen Einzelhandel:

Abbildung 1: Marktanteile von Handelsmarken im deutschen Einzelhandel nach Betriebsformen 2013 (Statista, 2013)



Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/279173/umfrage/marktanteile-von-handelsmarken-im-deutschen-einzelhandel-nach-betriebsformen/>, aufgerufen am 15.05.2014

¹ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1065

² vgl. Weise 2008, S.1

Die strategische Positionierung von Handelsmarken liegt dabei nicht mehr nur im Preiseinstieg sondern reicht bis hin zur Premiummarke.³ Der Marktanteil und die Qualität der Handelsmarken sind in den vergangenen Jahren so angestiegen, dass Markenartikelhersteller diese Entwicklung nicht mehr ignorieren können und diesem Trend entgegenwirken müssen. Zusätzlich bewegen sich die Hersteller von Markenartikeln in der Drogeriebranche auf einem gesättigten Markt, der durch einen hohen Konzentrations- und Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist.⁴ Diese Kennzeichen und die große Machtdominanz des Handels⁵ begünstigen einmal mehr die Handelsmarken im Wettbewerb mit den Herstellermarken.

1.2 Fragestellung

Wie können Hersteller klassischer Markenartikel nun diesem Trend entgegenwirken und sich im Wettbewerb mit den Handelsmarken behaupten? Wie können sie es schaffen, dass Ihre Marken für den Konsumenten und damit auch für den Handel, beziehungsweise den Drogeriemarkt unverzichtbar werden? Dies soll die Arbeit klären und sich dabei mit der zentralen Forschungsfrage auseinander setzen: Können Markenartikelhersteller durch zielgerichtetes Markenmanagement ihre Marken im deutschen Drogeriemarkt erfolgreich positionieren und so Marktanteile gegenüber den Eigenmarken des Handels behaupten? Und wie muss dieses Markenmanagement aussehen?

1.3 Vorgehensweise/Methodik

In der vorliegenden Arbeit werden zunächst die theoretischen Grundlagen erklärt. Was ist eine Marke und wie wird sie definiert? Wie kann man Hersteller- und Handelsmarken voneinander abgrenzen und wie sieht die allgemeine Beziehung von Handel und Industrie aus? Welche Entwicklungen und möglichen Konflikte gibt es hier? Danach folgt eine genaue Betrachtung des deutschen Drogeriemarktes. Wie sieht die Branche aus und wie hat sie sich in den letzten Jahren entwickelt? Abgeleitet von der Ist-Situation des deutschen Drogeriemarktes und der allgemeinen Hersteller- und Handelsbeziehungen zeigt die Arbeit dann die Problemfelder auf, die sich für die Hersteller von Markenartikeln im deutschen Drogeriemarkt ergeben.

³ vgl. Zentes/Hilt 2008, S.488

⁴ vgl. KPMG Consumer Markets & Retail, „Einkaufsverhalten im Drogeriemarkt, 2006, S.5

⁵ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1066

In der Literatur werden unterschiedliche Strategien für Markenartikelhersteller diskutiert. Wie können sie auf den Entwicklungen auf dem Markt und der Dominanz von Handel und Handelsmarken reagieren und damit umgehen? Nach der Vorstellung dieser Strategien konzentriert sich die vorliegende Arbeit im nächsten Kapitel auf das Markenmanagement, beziehungsweise die identitätsbasierte Markenführung. Welche Ziele verfolgt es und wie genau muss es aussehen? In diesem Kapitel werden besonders die Markenidentität und das Markenimage in den Vordergrund gestellt. Im fünften Kapitel erfolgt dann die Analyse des Markenmanagements. Gibt es bereits Unternehmen die ihre Marken auf Basis des identitätsbasierten Markenmanagements führen? Gibt es Vorteile oder mögliche Grenzen? Die zuvor gewonnen Erkenntnisse werden dann in einer Handlungsempfehlung für die Markenartikelhersteller, beziehungsweise einer Beurteilung zusammengefasst. Zum Ende der Arbeit folgen dann die Schlussfolgerungen. Neben der Sekundäranalyse wird die vorliegende Arbeit noch durch praktische Beispiele aus der Drogeriebranche ergänzt.

2 Theoretische Grundlagen

Im Folgenden werden die für die Arbeit relevanten Begriffe der Marke, Handelsmarke und Herstellermarke definiert und von einander abgegrenzt. Des Weiteren wird die allgemeine Hersteller- und Handelsbeziehung aufgezeigt.

2.1 Definition Marke

Laut dem deutschen Markengesetz (MarkenG), welches am 01.01.1995 in Kraft trat können als Marken

„[...] alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“⁶

⁶ §3 Abs.1 MarkenG 1995

Die rechtliche Definition reicht jedoch für diese Arbeit nicht aus. Der Begriff der Marke ist grundsätzlich dreidimensional zu sehen. Es gibt die Marke als gewerbliches Schutzrecht, die Marke als markiertes Produkt und zusätzlich zu der Definition im Markengesetz auch die Marke als Vorstellungsbild in den Köpfen der Konsumenten. Für die vorliegende Arbeit ist der auch der dritte Aspekt der Marke entscheidend: Die Marke als ein Vorstellungsbild in den Köpfen der Konsumenten und sie ist damit immateriell. Der verwendete Markenbegriff basiert demnach auf einen subjektiven, nachfragebezogenen Markenverständnis.⁷ Es sind nicht ausschließlich funktionale Eigenschaften die eine Marke ausmachen. Die Wirkung von Marken kann nur erklärt werden, wenn auch die damit verbunden Gefühle und Erfahrungen betrachtet werden. So gilt im Folgenden ebenso die Definition der Marke,

„[...]als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung[...]. Die zu Grunde liegende Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleich bleibender oder verbesserter Qualität angeboten.“⁸

Der Aspekt der Marke als gewerbliches Schutzrecht wird in der vorliegende Arbeit nicht näher betrachtet.

2.2 Definition Herstellermarke und Handelsmarke

Um Hersteller- und Handelsmarken voneinander abzugrenzen ist es zunächst notwendig die unterschiedliche Perspektive der Markenpolitik von Industrie und Handel aufzuzeigen. Die Marken des Herstellers sind seine Produkte und er fokussiert sich demnach auf seine Marken beziehungsweise seine Produktlinien. Für den Handel hingegen sind seine Betriebstypen/Geschäfte seine Marken. Er zielt darauf ab, eine Identifikation mit dem Handelsunternehmen zu schaffen und so den Aufbau einer Geschäftstreue seiner Kunden zu bewirken. Aus diesem Grund setzen besonders große Handelsunternehmen Handelsmarken zur Einkaufsstättenprofilierung im horizontalen Wettbewerb ein. Sie sollen die Kunden in die eigenen Geschäfte locken und dienen zur Differenzierung.

⁷ vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S.6

⁸ Meffert/Burmann/Koers 2002, S.6

Grundsätzlich sind Herstellermarken Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen ein Herstellerunternehmen seine Waren markiert.⁹ Der Begriff der Herstellermarke kann mit dem bereits definierten Begriff der Marke gleichgesetzt werden. Jedoch muss diese Definition um einen wichtigen Aspekt erweitert werden: Herstellermarken kommen direkt von einem produzierenden Unternehmen und werden von keinem Fremdhersteller entwickelt.¹⁰ Sie zeichnen sich eher durch ein hohes Preis- und Qualitätsniveau, sowie einer hohen Bekanntheit aus. Sie werden aufgrund starker, werblicher Unterstützung vermehrt als qualitativ höherwertig wahrgenommen.¹¹

Handelsmarken hingegen sind Waren- oder Firmenzeichen, mit denen ein Handelsunternehmen seine Waren markiert.¹² Im Gegensatz zu den Markenartikelherstellern produziert der Handel seine Güter jedoch nicht selber, sondern beauftragt mit der Produktion Herstellerunternehmen, oftmals bekannter Markenartikel. Zudem erfüllen Handelsmarken das Kriterium der Ubiquität nicht, da sie im Gegensatz zu Herstellermarken zumeist nur in den Geschäftsstellen des entsprechenden Handelsunternehmens erhältlich sind. Früher herrschte eine Uneinigkeit darüber, ob Handelsmarken überhaupt echte Marken sind, dennoch ist es heute nahezu unumstritten, dass alle Formen der Handelsmarken als Markenartikel gelten können.¹³ In der Literatur wird seitdem versucht Definitionen für Handelsmarken zu finden, die jedoch oftmals obsolet oder zu ungenau sind. Häufig wird der Unterschied zur Herstellermarke nicht genug herausgestellt. Für die vorliegende Arbeit soll nun die von Berentzen aufgestellt Definition gelten, die alle wichtigen Aspekte beinhaltet:

„Handelsmarken sind in der Psyche der Konsumenten verankerte Waren- oder Betriebskennzeichen, mit denen eine Handelsunternehmung Waren markieren lässt, wodurch sie als Eigner oder Dispositionsträger der Marke auftritt und die so gekennzeichneten Waren exklusiv und im Allgemeinen nur in den eigenen Verkaufsstätten vertreibt.“¹⁴

⁹ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1066

¹⁰ vgl. Adjouri 2004, S.190

¹¹ vgl. Meffert 2002, S.154f

¹² vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1066

¹³ vgl. Meffert 2002, S.155

¹⁴ Berentzen 2010, S.34

2.3 Hersteller-Handelsbeziehung

Für die vorliegende Arbeit ist die Beziehung zwischen Handel und Industrie (=Markenartikelhersteller) von großer Bedeutung. Wie bereits erwähnt haben beide Seiten unterschiedliche Perspektiven der Markenpolitik und damit unterschiedliche Ziele. Sie stehen sich im vertikalen Wettbewerb gegenüber. Die Markt- und Machtdominanz dieses Wettbewerbes hat sich in den vergangenen Jahren zugunsten des Handels verschoben. Dies geschah zum einen durch die Aufhebung der vertikalen Preisbindung im Jahre 1973. Seitdem kann der Handel die Produkte der Hersteller zu den eigenen Preisen verkaufen.¹⁵ Die zunehmende Marken- und Produktvielfalt und dadurch immer stärker werdende Homogenisierung von Produkten führte zudem zu einem Sättigungsprozess auf der Konsumentenseite.¹⁶ Dies hat zur Folge, dass rund ein Drittel der Industrieunternehmen über keine für den Handel unverzichtbaren Marken verfügen und der Handel mit nur einem Viertel der Marken über 50% seines Umsatzes erzielt. Zuletzt spielt auch die zunehmende Expansion von Handelsketten und großflächigen Handelssystemen in der Verschiebung der Machtdominanz eine Rolle.

Diese Dominanz des Handels begünstigt viele Konfliktfelder in der Hersteller- und Handelsbeziehung. Das größte Konfliktpotenzial bildet die Preis- und Konditionenpolitik, die das primäre Problem für die Markenartikelhersteller bildet. So kann es zum Beispiel sein, dass es erhebliche Preisunterschiede im Handel gibt, sodass das von der Industrie angestrebte Erscheinungsbild des Markenartikels in der Wahrnehmung des Konsumenten beeinträchtigt wird. Dazu kommen die in den sogenannten Jahresgesprächen festgelegten Konditionen der Hersteller, welche zwischen Industrie und Handel erörtert werden und zu erheblichen Schwierigkeiten in der Handels- und Herstellerbeziehung führen können. Ein weiteres Konfliktfeld bildet die Sortiments- und Produktpolitik. Aufgrund der unterschiedlichen Perspektive der Markenpolitik gibt es vielfach Interessenkonflikte. Durch begrenzten Regalplatz haben es Top-Marken hier oft einfacher als Zweit- oder Drittmarken. Zudem fehlt häufig eine Harmonisierung von produkt-/sortimentspolitischen Aktivitäten und damit eine gemeinsame Entwicklung und Vermarktung von Produktinnovationen. Aus Sicht des Herstellers unterstützt der Handel neue Produkte oft nicht im erforderlichen Umfang.¹⁷ Diese und weitere Konfliktfelder und die Machtdominanz des Handels zeigen die Schwierigkeiten in der Hersteller- und Handelsbeziehung auf und die Probleme denen Hersteller von Markenartikeln gegenüberstehen.

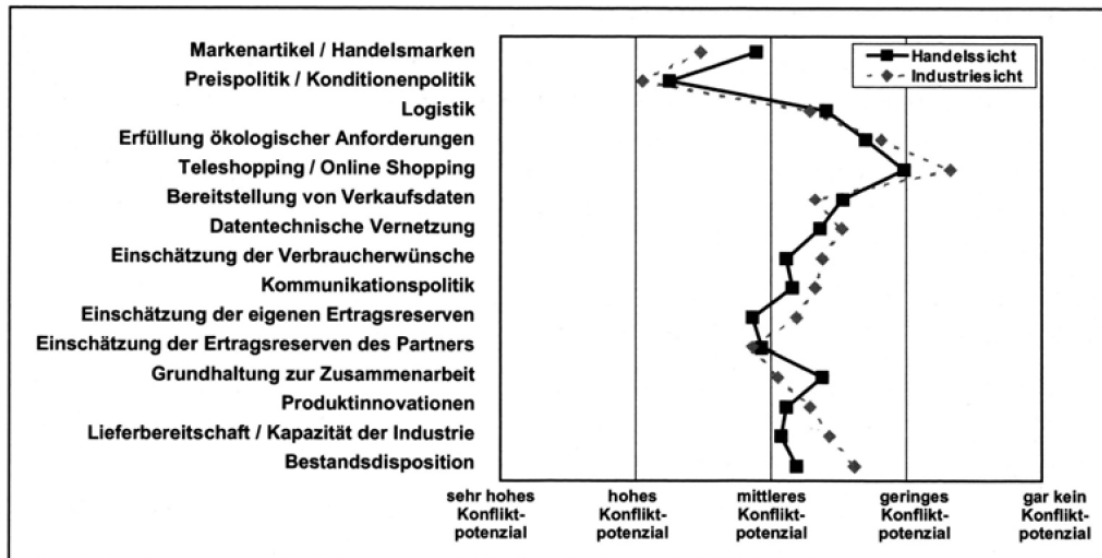
¹⁵ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1066

¹⁶ vgl. Olbrich 1995, S.2614

¹⁷ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1067ff.

Eine Übersicht aller möglichen Konfliktfelder und deren Gewichtung für Industrie und Handel zeigt die folgende Abbildung:

Abbildung 2: Konfliktfelder in den Beziehungen zwischen Industrie und Handel



Quelle: Zentes/Bartsch 2002, S.24

3 Der deutsche Drogeriemarkt

3.1 Ist-Situation

Für die Deutschen sind Drogeriemarkte nach wie vor eines der beliebtesten Einkaufsstätten. Das Wachstum dieser Branche war bis zum Jahre 2012 stabil und konnte weder durch die Weltwirtschaftskrise, noch durch die Rezession in Deutschland gemindert werden. Das Gesamtvolumen wuchs von 2008 bis 2012 stetig. Die Pleite der Drogeriekette Schlecker brachte der Branche im Jahr 2012 jedoch ein Gesamtumsatzminus ein.¹⁸ Der Umsatz lag nur noch bei rund 11750 Millionen Euro, 1750 Millionen weniger als im Vorjahr.¹⁹ Insgesamt 309,79 Euro gab jeder Deutsche im Jahr 2012 für Drogeriewaren aus.

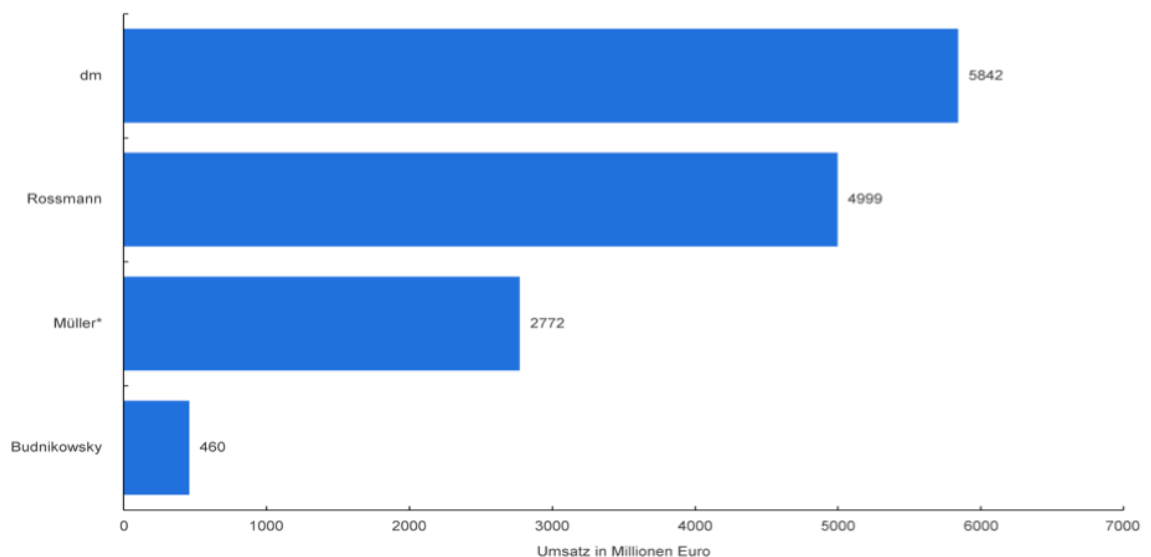
¹⁸ vgl. BBE, „Markt:Monitor Drogeriewaren 2013“

¹⁹ vgl. Statista, „Drogerien in Deutschland - Statista-Dossier 2013“, S.29

Für das Segment Körperpflege und Kosmetik gaben sie mit 157,83 Euro am meisten aus.²⁰ Dieses Segment hat in der Sortimentsstruktur der Drogeriemärkte den größten Anteil von 51%. Danach folgen Haushalts- und Hygienepapiere mit 18%, Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel mit 17,1 %, Tierfutter mit 11,7% und Babynahrung mit 2,2%.²¹

Jahrzehntelang war Schlecker der Inbegriff der deutschen Drogerie-Marke, doch nach der Insolvenz im Jahre 2012 verschwand das Unternehmen vom Markt. Durch die Insolvenz von Schlecker kam unweigerlich Bewegung in die Branche. Zudem führte das Bestreben der übrigen Absatzkanäle, sich Marktanteile von Schlecker zu sichern, zwangsläufig zu einem verschärften Wettbewerb.²² Trotz des stagnierenden Gesamtumsatzes expandieren die großen Drogeriemarktbetreiber weiter.²³²⁴ Die Folge ist ein zunehmender Verdrängungswettbewerb, welcher seitdem von nur vier großen Drogerieketten dominiert wird. Der Konzentrationsgrad im deutschen Drogeriemarkt nimmt damit weiter zu.

Abbildung 3: Umsatz der führenden Drogerieketten in Deutschland 2013



Quelle: <http://de.statista.com/statistik/studie/id/16714/dokument/drogerien-in-deutschland--statista-dossier/>, aufgerufen am 15.06.2014

²⁰ vgl. BBE, „Markt:Monitor Drogeriewaren 2013“

²¹ vgl. Statista, „Drogerien in Deutschland - Statista-Dossier 2013“, S.19

²² vgl. BBE, „Markt:Monitor Drogeriewaren 2013“

²³ vgl. KPMG, „Einkaufsverhalten im Drogeriemarkt, 2006, S.5

²⁴ vgl. KPMG, „Einkaufsverhalten im Drogeriemarkt, 2006, S.5

An der Spitze liegt nun, wie Abbildung 3 zeigt, das Karlsruher Unternehmen „dm“, welches 2013 mit 1538 Filialen deutschlandweit einen Umsatz von 5842 Millionen Euro erzielen konnte. Dahinter folgt die in Burgwedel beheimatete Kette Rossmann, welche mit rund 1829 Filialen einen Umsatz von 4999 Millionen Euro erzielte. Auf Platz 3 folgt Müller. Das Unternehmen aus Ulm-Jungingen konnte 2013 mit 503 Filialen einen Umsatz von 2772 Millionen Euro erzielen. Als viertes Unternehmen kommt die ausschließlich im Norden Deutschlands beheimatete Kette Budnikowsky. Das Hamburger Unternehmen konnte dennoch 2013 mit rund 174 Filialen einen Umsatz von 460 Millionen Euro erzielen.²⁵ Auch in den Kategorien Kundenzufriedenheit, Markenstärke und Positionierung gilt das Ranking der vier Drogerieketten. Somit hat das Unternehmen „dm“ 2013 sowohl die höchste Kundenzufriedenheit, als auch den größten Bekanntheitsgrad. Dahinter folgen wieder Rossmann, Müller und Budnikowsky.²⁶²⁷

Auch die Drogeriemarktketten setzen Handelsmarken zur Einkaufsstättenprofilierung im horizontalen Wettbewerb ein. Der Marktanteil der Handelsmarken liegt mittlerweile schon bei rund 30% und die Unternehmen wollen das Eigenmarkengeschäft weiter ausbauen.²⁸ „Dm“ vertreibt rund 24 Eigenmarken in den unterschiedlichen Segmenten. Beispielsweise Balea und alverde in dem Segment Körperpflege und Kosmetik oder die Marke babylove im Segment Babynahrung.²⁹ Rossmann vertreibt in den eigenen Filialen sogar 50 Eigenmarken. Beispiele hierfür sind Rival de Loop oder Synergen als Eigenmarken im Segment Körperpflege und Kosmetik.³⁰ Müller vertreibt ca. 33 Handelsmarken. Beispielsweise die Marke Aveo im Segment Körperpflege und Kosmetik oder Soft Star im Segment Haushalts- und Hygienepapiere.³¹ Das Hamburger Unternehmen Budnikowsky hingegen verkaufte bis zum Jahre 2014 keine eigenen Marken, sondern die Eigenmarken des Karlsruher Unternehmens dm in den eigenen Filialen. Doch aufgrund von Unstimmigkeiten zwischen den zwei Drogerieketten wird auch Budnikowsky ab diesem Jahre mit einer eigenen Handelsmarke auf den Markt kommen. Unter der Dachmarke budnifem sollen verschiedene Hygieneartikel für Frauen wie beispielsweise Waschlotionen, Shampoos, Tagescremes, Deos, Babyartikel, sowie eine Zahnpasta angeboten werden.³²

²⁵ vgl. Statista, „Drogerien in Deutschland - Statista-Dossier 2013“

²⁶ vgl. Busch, 2013

²⁷ vgl. Statista, „Drogerien in Deutschland - Statista-Dossier 2013“, S. 41

²⁸ vgl. KPMG, „Einkaufsverhalten im Drogeriemarkt, 2006, S.5

²⁹ vgl. dm, „dm-Marken“

³⁰ vgl. Rossmann, „Eigenmarken“

³¹ vgl. Müller, „unsere Marken“

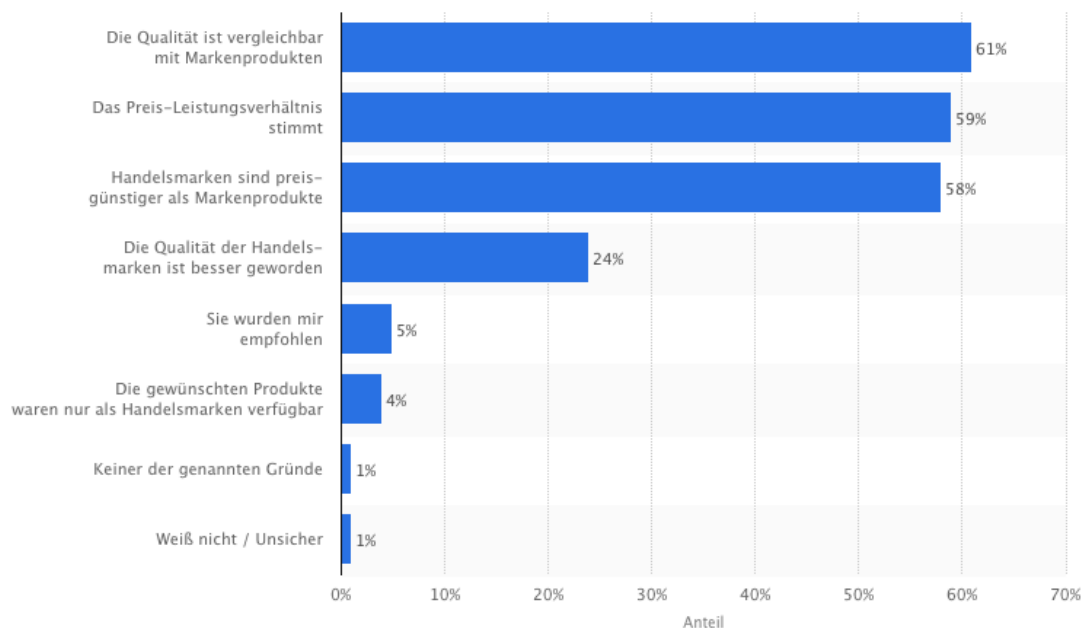
³² vgl. Geisler, 2014

3.2 Problemfelder für Markenartikelhersteller

Aus der Ist-Situation im deutschen Drogeriemarkt und der allgemeinen Handels- und Herstellerbeziehung lassen sich verschiedene Problemfelder für die Hersteller von Markenartikeln ableiten.

Primäres und größtes Problem für die Markenartikelhersteller stellen die Handelsmarken, mit rund 30% Marktanteil im deutschen Drogeriemarkt dar. Die Handelsketten vertreiben bereits in allen Segmenten des Drogeriemarktes eigene Marken, wollen ihr Eigenmarkensortiment noch weiter ausbauen und zudem wird die eigene Marke des Unternehmens Budnikowsky auf den Markt gebracht. Sind die Handelsmarken zunächst aufgrund des verstärkten Wettbewerbes der Handelssysteme eingeführt worden und galten als preisgünstigere, aber nicht qualitativ gleichwertige Alternative, sind sie mittlerweile qualitativ hochwertig und damit besonders in Konkurrenz mit den Zweit- und Drittmarken der Markenartikelhersteller.³³ Gründe für den Kauf von Eigenmarken in Deutschland sind zum Beispiel die vergleichbare Qualität zu Herstellermarken, das Preis-Leistungsverhältnis oder sie werden als preisgünstigere Alternative gekauft:

Abbildung 4: Gründe für den Kauf von Eigenmarken von Konsumenten in Deutschland im Jahr 2013



Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/270694/umfrage/umfrage-zu-gruenden-fuer-den-kauf-von-handelsmarken-in-deutschland/>, aufgerufen am 17.06.2014

³³ vgl. Bruhn 2001, S.13f.

Des Weiteren gaben bei einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens Dialego, aus dem Jahre 2011, 86% der Befragten an, dass sie bei Körperpflegeprodukten einer Handelsmarke das Gefühl haben, dieser Artikel könnte auch ein „echter“ Markenartikel sein. Zudem denken nur 14%, dass Markenartikel auf jeden Fall eine bessere Qualität aufweisen.³⁴ Gerade diese Entwicklung stellt für die Markenartikelhersteller ein großes Problem dar, da Handelsmarken und Herstellermarken demnach keine großen Unterschiede mehr aufweisen und die Handelsmarken zudem oft preiswerter sind.

Zweites großes Problem ist die Machtdominanz des Handels. Aufgrund des starken Konzentrationsgrades im deutschen Drogeriemarktes, ist diese Dominanz hier besonders groß. Es spielen verstärkt die in der Hersteller- und Handelsbeziehung beschriebenen Konfliktfelder eine Rolle. Durch das Verbot der vertikalen Preisbindung haben die Drogerieketten die Möglichkeit ihre Eigenmarken preislich besser zu positionieren, was einen großen Nachteil für die Markenartikelhersteller darstellt. Wie bereits in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit beschrieben, können erhebliche Preisunterschiede in den unterschiedlichen Drogerieketten das von den Herstellern angestrebte einheitliche Erscheinungsbild des Markenartikels in der Wahrnehmung des Konsumenten beeinträchtigen. Denn aufgrund des starken Konzentrationsgrades herrscht im horizontalen Wettbewerb der Ketten ein großer Preisdruck, welcher auch auf die Hersteller einwirken kann. Des Weiteren verkauft der Handel Markenartikel oftmals unter dem Einstandspreis, was zu latenten Imageschäden für die Markenprodukte führen kann.³⁵ Auch die Sortiments- und Produktpolitik der Drogerieketten ist ein großes Problem. Da der Drogeriehandel aufgrund des begrenzten Regalplatzes die Rolle des „gatekeepers“³⁶ inne hat, fehlt wie bereits beschrieben häufig eine Harmonisierung der produkt-/sortimentspolitischen Aktivitäten und damit eine gemeinsame Entwicklung und Vermarktung von Produktinnovationen. So sind beispielsweise aufeinander abgestimmte Produkte nicht vollständig im Sortiment des jeweiligen Drogeriemarktes vorhanden. Des Weiteren nehmen Drogerieketten oftmals neue Produktvariationen, beziehungsweise „Me-Too“-Produkte³⁷ der Hersteller, die aus ihrer Sicht an den Bedürfnissen der Konsumenten und des Handels vorbei entwickelt wurden, nicht ins Sortiment auf. So werden neue Produkte der Hersteller oft nicht im erforderlichen Umfang unterstützt und haben keine Chance auf dem Markt.³⁸ Dieses zweite Problemfeld der Markenartikelhersteller begünstigt zudem noch zusätzlich die Stellung der Handelsmarken. Aufgrund ihrer Dominanz können die Drogerieketten ihre Eigenmarken zum einen preislich besser positionieren, zum anderen können sie sicherstellen das im Gegensatz zu den Markenartikeln eine Harmonisierung der produkt-/sortimentspolitischen Aktivitäten erfolgt.

³⁴ vgl. Dialego, „Marken und Handelsmarken“, 2011

³⁵ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1068

³⁶ zum Begriff des „gatekeepers“ siehe Schmitz/Kölzer 1996, S.11

³⁷ zum Begriff „Me-Too“-Produkte siehe Gabler Wirtschaftslexikon, „Me-Too-Produkt“

³⁸ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1068f.

Das dritte Problemfeld für Markenartikelhersteller in der deutschen Drogeriebranche ist der gesättigte Markt in dem sie sich hier bewegen und welcher somit durch einen Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist. Eine Folge dieses gesättigten Marktes ist es, dass Produkte relativ lange auf dem Markt und damit „ausgereift“ sind. Es wird hier eine enge Beziehung zwischen einem gesättigten Produktmarkt und dem Produktlebenszyklus hergestellt. Alle Marken eines Produktes sind weitestgehend ähnlich und weisen oft nicht über längere Zeit hervorragende oder innovative Eigenschaften auf, da die übrigen Anbieter ihre Produkte angleichen. Somit beginnen Konsumenten die Marken eines angebotenen Produktes hauptsächlich nach ihrer objektiven und damit rein funktionalen Qualität zu beurteilen. Die Produkte auf dem gesättigten Drogeriemarkt haben einen relativ hohen Qualitätsstandard erreicht, was auch für die Eigenmarken der Ketten gilt. Die Konsumenten verlassen sich auf die Verbrauchs- und Gebrauchsqualität der angebotenen Marken. Diese verlässliche Funktionalität und die geringen Qualitätsunterschiede führen dazu, dass die objektiven Eigenschaften der Produkte nur noch wenige Ansatzpunkte für die Bildung von Marktpräferenzen bieten und die Marken heben sich kaum merklich von ihrer Konkurrenz ab. Diese Marken werden in den Augen der Konsumenten demnach austauschbar, was zur Folge hat, dass die Bedeutung des Preises für die Kaufentscheidung zunimmt.³⁹ Da die Markenartikelhersteller jedoch keinen Einfluss auf die Preise in den Drogerieketten haben, ist dies ein großes Problem und wiederum ein Nachteil gegenüber den Handelsmarken.

3.3 Strategien für die Markenartikelhersteller

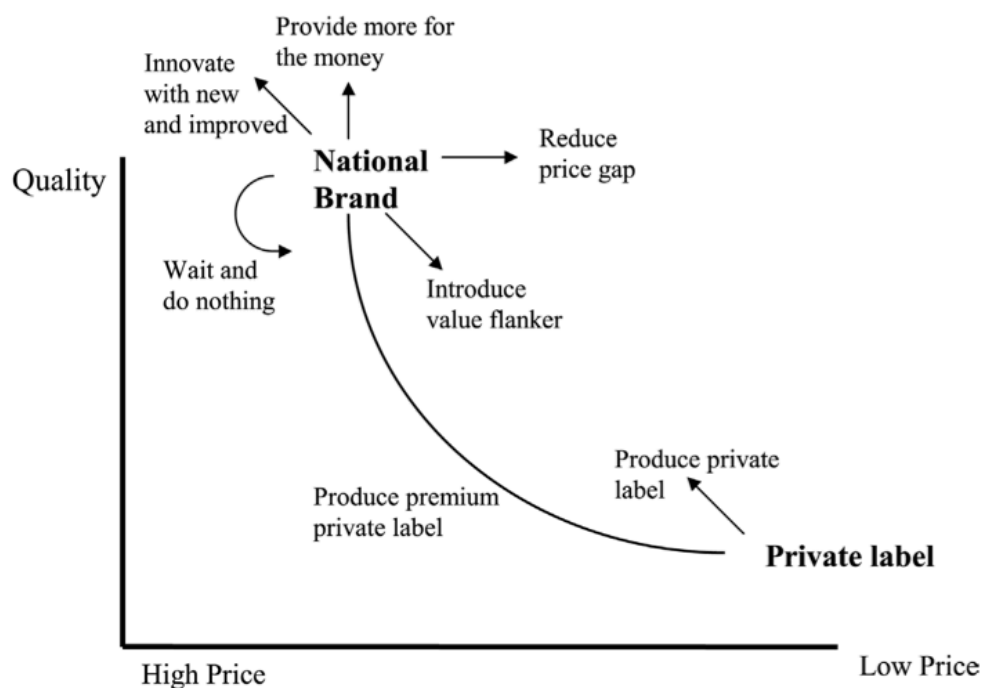
Die Situation im deutschen Drogeriemarkt und die daraus entstehenden Problemfelder, gerade der Wettbewerb mit den Handelsmarken, zwingen die Markenartikelhersteller zu neuen Strategien. In der Literatur werden diesbezüglich verschiedene Strategien diskutiert, welche im Folgenden vorgestellt werden.

Die ersten Strategien kamen 1996 von dem Marketing Professor Stephen J. Hoch. Er war der Meinung, dass die Hersteller von Markenartikeln sechs Möglichkeiten hätten, um auf die drohende Konkurrenz der Handelsmarken zu reagieren. Erstens neue und innovative Produkte auf den Markt bringen, um so die Markenartikel, gerade qualitativ, von den Handelsmarken abzuheben. Als zweites nennt er die Möglichkeit mit den Marken einen Mehrwert für den Konsumenten zu schaffen. So soll das Produkt exklusiver werden, beispielsweise durch eine höherwertige Verpackung, der Preis jedoch gleich bleiben.

³⁹ vgl. Kroeber-Riel 1984, S.210

Die Konsumenten bekommen so mehr für ihr Geld geboten. Die dritte Möglichkeit ist den preislichen Unterschied zwischen den Hersteller- und Handelsmarken zu verringern, den Preis für die Herstellermarken demnach zu reduzieren. So soll ein besseres Preis-Leistungsverhältnis geschaffen werden. Die vierte Möglichkeit ist die Me-Too Strategie. Die Hersteller sollen hier ihre Produkte an die Handelsmarken angleichen, also zusätzlich Produkte anbieten, die sowohl preislich, als auch qualitativ geringer, als die klassischen Markenartikel sind. Die fünfte Möglichkeit die er sieht, ist abzuwarten und gar nichts zu machen. Die Unternehmen sollen so davor geschützt werden zu schnell zum Beispiel unüberlegte Investitionen zu tätigen, die nicht mehr rückgängig gemacht werden können. Als letzte Möglichkeit sieht er die Handelsmarkenproduktion durch die Hersteller,⁴⁰ um sich so einen wirtschaftlichen Vorteil zu verschaffen, eine bessere Beziehung zum Handel aufzubauen und konkurrenzfähig zu bleiben.⁴¹

Abbildung 5: Die sechs Strategien nach Stephen J. Hoch



Quelle: Hoch 1996

⁴⁰ Hoch 1996, S.89ff.

⁴¹ vgl. Dunne/Narasimhan 1999, S.41ff.

Auch die Professoren Joachim Zentes und Bernhard Swoboda diskutieren einige Strategien. Sie denken, dass die Hersteller von Markenartikeln die Inside-Outside Perspektive⁴² sehen müssen. Diese basiert darauf Wettbewerbsvorteile, die in den Kernkompetenzen begründet sind, auf Märkte zu transferieren. Dazu sind die folgenden fünf strategischen Optionen zu betrachten:

Zum Ersten die Strategie „Mergers & Acquisitions“: Diese umfasst den Ankauf von Konkurrenzunternehmen. So kann es zu einem Kräfteausgleich, auch in der Markenpolitik, zum Handel hin kommen. Als zweite strategische Optionen wird das Beziehungsmanagement genannt. Hier geht es hauptsächlich um Alternativen in der vertikalen Handels- und Herstellerbeziehung, um so eine Stärkung der Markenposition, beziehungsweise des kompletten Warengruppenmanagements für die Hersteller zu erreichen. Als dritte Strategie nennen auch sie wie Stephen J. Hoch die Handelsmarkenproduktion. Als vierte strategische Option werden die Tendenzen der vertikalen Integration genannt. Wichtig sind hier die gewinnende Nutzung mehrerer Vertriebskanäle, sowie die Direktvermarktung der Hersteller. Die Unternehmen streben zugleich eine stärkere Kontrolle über die Absatzkanäle an und integrieren diese völlig. Letzte strategische Option von Zentes und Swoboda ist das Markenmanagement, welches in den folgenden Kapiteln als Erfolgsfaktor für den Wettbewerb von Handels- und Herstellermarken im deutschen Drogeriemarkt untersucht wird.⁴³

In der vorliegenden Arbeit wird das Markenmanagement analysiert, da es als einzige Strategie die Markenstärke der Herstellermarken in den Vordergrund stellt. Denn Studien zeigen, dass nur ein Drittel aller Marken eine gesicherte Position im Handel haben und für den Handel unverzichtbar sind, ein weiteres Drittel trotz ansehnlicher Marktanteile für den Handel nicht unersetzbar sind und ein letztes Drittel sich den Regalplatz nur durch finanzielle Zugeständnisse erkaufen kann.⁴⁴ Es können sich demnach nur starke Marken im Markt durchsetzen und behaupten und die Zukunft für Zweit- und Drittmarken sieht eher schlecht aus. Die anderen Strategien von Zentes und Swoboda, sowie die von Hoch haben jedoch nicht eine langfristige Markenstärke im Fokus, sondern versuchen sich lediglich Vorteile gegenüber dem Handel zu verschaffen und konkurrenzfähig zu bleiben. Sie versuchen allerdings nicht die Marke an sich zu stärken.

⁴² zum Begriff der „Inside-Outside Perspektive“ siehe Zentes/Schramm-Klein 2005, S.284f.

⁴³ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1070

⁴⁴ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1071

4 Markenmanagement/ identitätsbasierte Markenführung

Eine starke Marke bietet dem Konsumenten einen Mehrwert, Orientierung und strahlt Vertrauen aus. In ihr wird vom Nachfrager nicht nur die reine Produktleistung gesehen. Der Anbieter hat die Möglichkeit durch eine starke Marke aus der Masse hervorzustechen und sich abzusetzen. Es ist damit ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Zudem kann eine starke Marke zu einem Vermögensgegenstand des Unternehmens werden und bei richtiger Führung zu seiner Wertsteigerung beitragen. Dies zu erreichen ist Aufgabe und Ziel des Markenmanagements, beziehungsweise der Markenführung.⁴⁵ Es umfasst dabei den Aufbau und die Führung einer solchen starken Marke. Es ist eine originäre und zugleich zentrale strategische Option für die Markenartikelhersteller.⁴⁶

Seit der ersten theoretisch-konzeptionellen Auseinandersetzung mit dem Konstrukt „Marke“ in den 1930ern, gab es eine Vielzahl an Veröffentlichungen, welche sich mit dem effektiven und effizienten Markenmanagement befassen haben.⁴⁷ Der Wandel in dem Markenmanagement vollzog sich demnach von einem instrumentellen zu einem identitätsorientierten Markenverständnis.⁴⁸ Nach den aktuellsten Erkenntnissen ist die identitätsbasierte Markenführung der vielversprechendste Ansatz zur Führung von Marken.⁴⁹ Hierbei bildet eine starke Identität der Marke die Voraussetzung für die Entwicklung und Festigung des Vertrauens der Konsumenten in die Marke.⁵⁰ Dazu verleiht die Identität der Marke, durch die Mobilisierung verfügbarer Ressourcen und Kompetenzen, die notwendige Authentizität und bildet damit die Grundlage für eine nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb.⁵¹ Bei der identitätsbasierten Markenführung stehen Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Markenidentität im Vordergrund.⁵² Ausgangspunkt aller strategischen Entscheidungen ist demnach die Gestaltung der Markenidentität der Unternehmensmarke. Anschließend wird ein kaufverhaltensrelevantes Nutzenversprechen für die Nachfrager entwickelt und dabei eine Zielposition im Vergleich zu den Konkurrenzangeboten festgelegt. Durch den Einsatz aller Marketinginstrumente soll diese Positionierung bei der Zielgruppe erreicht werden. Die strategischen Markenentscheidungen sind dann in operative Maßnahmen umzusetzen.

⁴⁵ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.349

⁴⁶ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1070

⁴⁷ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.349

⁴⁸ vgl. Meffert/Burmann 2002, S.17

⁴⁹ vgl. Welling 2006, S.70

⁵⁰ vgl. Meffert/Burmann 2002, S.28

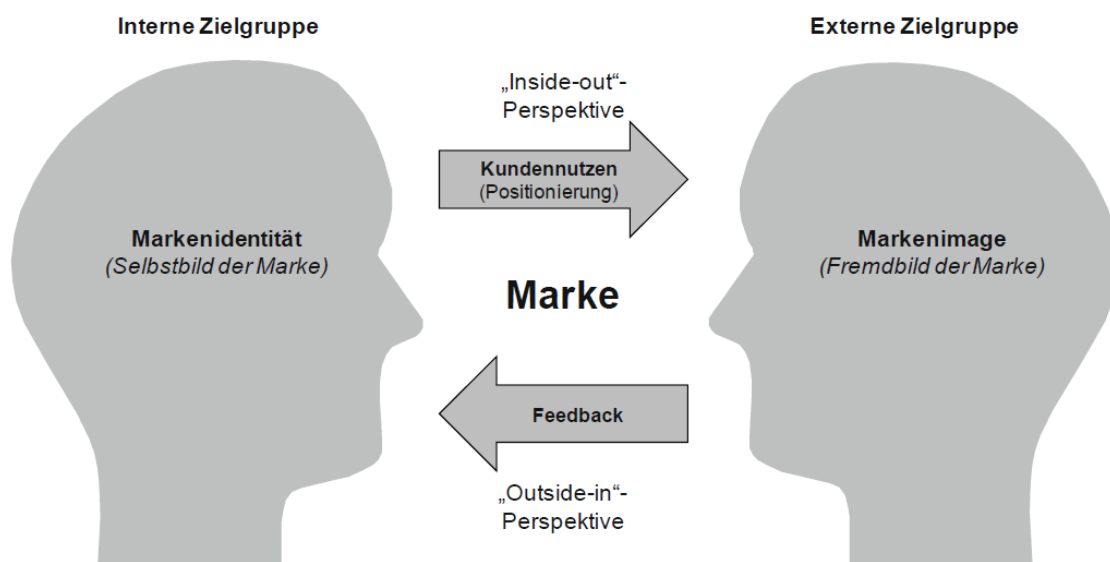
⁵¹ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.358

⁵² vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.349

Hier geht es um die markenidentitätskonforme Ausgestaltung der vier Marketinginstrumente, um die Zielpositionierung zu erreichen.⁵³

Das Konzept der identitätsbasierenden Markenführung geht damit über die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager hinaus. Diese klassische Outside-in-Perspektive wird, wie auch schon von Zentes und Swoboda gefordert, um die Inside-Out-Perspektive ergänzt. Diese neue Perspektive analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen und wird als Markenidentität bezeichnet. Abbildung 6 veranschaulicht, wie die zwei Perspektiven und damit Markenidentität und Markenimage die Marke prägen:

Abbildung 6: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements



Quelle: Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.29

Die Markenidentität bringt demnach die wesensprägenden Merkmale der Marke zum Ausdruck, die zunächst nach Innen und später dann auch nach Außen stehen sollen. Im Mittelpunkt steht hier die Formulierung eines Kundennutzens, den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll und in der Kernkompetenz der Marke verankert ist.

⁵³ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.350f.

Das Fremdbild, beziehungsweise das Markenimage dagegen formt sich bei den externen Zielgruppen erst später und verfestigt sich dann über einen längeren Zeitraum. Das Markenimage zeigt demnach ein Akzeptanzkonzept der Nachfrager dar, bezüglich deren Beurteilung des von der Marke versprochenen Kundennutzens. Es kann demnach als Feedback der externen Zielgruppe verstanden werden.⁵⁴

„Im Idealfall stimmen Selbstbild und Fremdbild einer Marke überein. Das würde bedeuten, dass alle Elemente des Identitätskonzeptes eines Unternehmens richtig kommuniziert und von den externen Zielgruppen richtig aufgenommen, verarbeitet, gespeichert, erinnert und wiedergegeben worden sind.“⁵⁵

Grundsätzlich kann man die Ziele der identitätsbasierenden Markenführung in ökonomische und psychographische Markenziele aufteilen. Bei den ökonomischen sind es Ziele, welche eng mit dem Unternehmenszielen verbunden sind. Es handelt sich hierbei um Kernergebnisgrößen wie beispielsweise den Markenwert oder auch den Kundenstammswert. Die psychographischen Ziele dagegen sind beispielsweise die Markenbekanntheit, die Markenloyalität oder die Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Marke.⁵⁶ Primäres Ziel der identitätsbasierten Markenführung ist die Steigerung des Markenwertes und der damit verbundene Aufbau und Erhalt einer starken Marke.⁵⁷ Hierzu muss ein klares Markenimage aufgebaut werden. Das Markenimage ist dabei im Vergleich zur Markenidentität (Selbstbild), die Sicht der externen Zielgruppe auf die Marke.⁵⁸ Durch das Markenimage werden Assoziationen bei der Zielgruppe hervorgerufen, welche vom Unternehmensmanagement platziert werden.⁵⁹ Ein weiteres Ziel der identitätsbasierenden Markenführung ist es Präferenzen für das eigene Leistungsangebot zu schaffen, um es damit gleichzeitig von den konkurrierenden Angeboten zu differenzieren. Darüber hinaus kann die Planungssicherheit der Unternehmen erhöht werden. Denn nach und nach sollen immer mehr Konsumenten die Marke aufgrund ihrer Zufriedenheit und der gefühlsmäßigen Verbundenheit wiederkufen und auch weiterempfehlen. Dadurch wird eine hohe Kundenbindung geschaffen, die zu einer Risikoreduktion und im Weiteren zu einer Wertsteigerung des Unternehmens führt. Zudem kann die Markenführung, beziehungsweise das Markenmanagement langfristig attraktive Wachstumspotentiale eröffnen.

⁵⁴ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.29

⁵⁵ Hofbauer/Schmidt 2007, S.45

⁵⁶ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.354

⁵⁷ vgl. Esch 2012, S.57

⁵⁸ vgl. Burmann/Meffert 2005, S.49

⁵⁹ vgl. Sattler/Völckner 2007, S.74

Denn starke Marken erleichtern zum Beispiel die Erschließung neuer Absatzregionen und erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen und Produkteinführungen.⁶⁰

4.1 Markenidentität

In der Identitätsforschung unterscheidet man zwischen einer starken menschlichen Identität, welche wenige herausragende Merkmale in einem manifestiert und einer schwachen menschlichen Identität, die zahlreiche „besondere“ Merkmale aufweist, welche jedoch nicht zusammengefasst sind. Darüber hinaus gibt es weitere Merkmale einer starken oder schwachen menschlichen Identität, die auf die Markenidentität übertragbar sind⁶¹:

Tabelle 1: Merkmale schwacher und starker Identitäten bei Menschen und Marken

Merkmale einer		Übertragung auf Markenidentitäten
schwachen menschlichen Identität	starken menschlichen Identität	
Viele „besondere“ Identitätsmerkmale	Wenige herausragende Identitätsmerkmale	Nutzenversprechen und Leistungsprogramm
Risikoscheue, „ängstliche“ Erhaltung des Status quo	Rollenkonflikte werden aktiv genutzt, um die eigene Identität in neue Bereiche weiterzuentwickeln (Innovationsfreude)	Persönlichkeit
Übernahme von Werten anderer (fremder) Identitäten	Prägung eigener Werte	Werte
Starke Orientierung an der Umwelt	Ausbildung einer klaren, eigenen Vision	Vision
Geringes Selbstvertrauen	Hohes Selbstvertrauen	Kompetenzen
Fehlendes Bewusstsein der eigenen Leistung(-sfähigkeit)	Leistungen und Errungenschaften der Vergangenheit motivieren zu Neuem	Herkunft

Quelle: Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.43

⁶⁰ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 352

⁶¹ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.42f.

Die Identitätsmerkmale des Menschen können demnach mit dem Nutzenversprechen und dem Leistungsprogramm einer Marke gleichgesetzt werden. Risikoscheue oder die Bereitschaft Risiko einzugehen und zu nutzen, kann mit der Persönlichkeit einer Marke verglichen werden. Die Werte des Menschen, ob von anderen übernommen oder selbstgeprägt spiegeln auch die Werte einer Marke wieder. Ebenso verhält es sich bei der Vision, die entweder selber und klar ausgebildet ist oder sich stark an der Umwelt orientiert. Das Selbstbewusstsein des Menschen wiederum ist gleichzusetzen mit den Kompetenzen einer Marke und schlussendlich kann das Unbewusstsein oder Bewusstsein der eigenen Leistungsfähigkeit auf die Herkunft der Marke übertragen werden. Auf dieser Grundlage lassen sich für die Identität einer Marke sechs konstitutive Komponenten identifizieren.

Die Herkunft der Marke bildet dabei die Basis dieser Identität und die erste Komponente. Woher kommt die Marke? Ohne diese Verankerung in der eigenen Herkunft kann es der Marke an einem Bezugspunkt zur Selbstreflexion fehlen. Die Herkunft einer Marke ist für die Markenführung von sehr hoher Relevanz, da eine Marke von internen und auch externen Zielgruppen zunächst im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen und auch interpretiert wird.⁶² Denn ist der Ursprung, die Herkunft einer Person, eine Platzes oder eines Unternehmens bekannt, kann dies helfen Interesse zu schaffen und eine Verbindung aufzubauen. Und das gleiche gilt für Marken.⁶³ Die Markenherkunft ist eng mit der Historie der Marke verbunden, darf jedoch mit dieser nicht gleichgesetzt werden. Da die Markenherkunft nur einige Facetten der Markenhistorie herausgreift und in gewisser Weise betont, ist sie, im Gegensatz zur Historie, eine durch das Markenmanagement langfristig gestaltbare Identitätskomponente. Sie kann damit allen weiteren Aktivitäten des Markenmanagements ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität verleihen.⁶⁴ So kann sie beispielsweise als eine Art Speicher der bereits vollbrachten Leistungen fungieren.⁶⁵ Die Herkunft einer Marke basiert auf den drei Facetten der räumliche Herkunft, der Unternehmensherkunft und der Branchenherkunft.⁶⁶ Untersuchungen aus dem Bereich der Country-of-Origin-Forschung beleuchten, wie das Herstellungsland eines Produktes auf die Qualitätswahrnehmung der Nachfrager wirkt.⁶⁷ Die Kompetenzstrukturen, die einer Region oder einem Herkunftsland zugesprochen werden, können dabei Einfluss auf die Marke nehmen.⁶⁸ Beispielsweise steht Frankreich für das Land der Mode und Schönheit. Marken wie die Kosmetikmarke L'Oréal Paris unterstreichen so schon in ihrem Markennamen ihre französischen Wurzeln konsequent und nutzen dadurch die Kompetenzen des Landes.

⁶² vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.44f.

⁶³ vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000, S.249

⁶⁴ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.44

⁶⁵ vgl. Menninger/Robers 2006, S.256

⁶⁶ vgl. Becker 2012, S.59

⁶⁷ vgl. Usunier 2006, S. 68

⁶⁸ vgl. Stolle 2012, S.95

Durch die zunehmende Globalisierung vollziehen zahlreiche Unternehmen eine Trennung zwischen Herkunfts- und Produktionsland oder auch dem Land in dem sie rechtlich angesiedelt sind. Die Zuordnung einer Marke zu einem dieser Länder kann dann durchaus variieren. Da es den Nachfragern so oft schwer möglich ist ein spezielles Land als Herkunftsland einer Marke zu identifizieren, greifen sie oftmals auf die kulturellen Signale einer Marke zurück. Die Unternehmensherkunft wiederum zeigt die Zuordnung der Marke zu einer Organisation, beziehungsweise zu einem Unternehmen. Dabei gibt es den Unterscheid, ob ein solches Unternehmen lediglich eine oder mehrere Marken führt. Die Unternehmensherkunft kann jedoch auch durch den Unternehmensgründer geprägt sein. Ein Beispiel hierfür ist Dr. Claus Hipp, der „mit seinem Namen“ prägend für die Qualität und den biologischen Anbau der Zutaten der Produkte der Babynahrungsmarke Hipp steht. Die Unternehmensherkunft kann des Weiteren auch über Produktentwicklungen oder ein berühmtes Produkt zum Ausdruck gebracht werden.⁶⁹ Abbildung 7 zeigt in diesem Zusammenhang die Creme der Marke Nivea des Unternehmens Beiersdorf. Dieses berühmte Produkt der Marke, das seit 1911 wie kein anderes für die Marke Nivea steht, hat so einen deutlichen Bezug zur Vergangenheit. Das Design wurde in den letzten Jahren immer wieder modernisiert:

Abbildung 7: Nivea Tin Evolution



Quelle: <http://www.nivea.de/Unser-Unternehmen/beiersdorf/NIVEAHistory#!stories/one-blue-tin-100-years-of-memories>, aufgerufen am 03.07.2014

⁶⁹ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.45ff.

Schließlich kann auch die Branchenstruktur den Unternehmen Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Das Markenmanagement hat die Möglichkeit durch die Betonung einzelner Herkunftsfacetten die wahrgenommene Herkunft der Marke langfristig zu verändern. Im Falle von Kooperationen oder Unternehmensfusionen so die Markenherkunft erweitert oder verwässert werden. So können darüber hinaus aber auch Entscheidungen, wie die Verlagerung wichtiger Unternehmensteile ins Ausland langfristig die Wahrnehmung der Markenherkunft und letztlich die Markenstärke beeinflussen.⁷⁰

Die Gestaltung der Markenidentität wird zudem durch die zweite Komponente, die Markenvision motiviert und geleitet. Wohin will die Marke?⁷¹ Die Vision einer Marke gibt die langfristige Entwicklungsrichtung vor. Der Zeithorizont sollte dabei zwischen fünf und zehn Jahren liegen. Sie dient allen internen und externen Zielgruppen als Motivation für das Arbeits-, beziehungsweise Kaufverhalten. Die Bedeutung und Funktion der Marke sollen mittels bildhaft-emotionaler Leitlinien bei der Realisierung der langfristigen Unternehmensziele dargestellt werden. Wichtig ist jedoch, dass es sich dabei um eine realistische und klar formulierte Vision handelt, damit die Mitarbeiter einer Marke zukünftig aufzubauende Kompetenzen erkennen, die zur Erfüllung dieser Vision wichtig sind. Es dürfen keine unrealistischen oder dem Kern der Markenidentität zuwiderlaufenden Visionen durch das Management vorgegeben werden. Ansonsten kann die Vision ihren motivierenden Charakter verlieren.⁷² Die Markenvision übernimmt darüberhinaus eine wichtige Koordinationsfunktion und dient somit der Sicherstellung eines, mit den Markenzielen konformen Handelns. Einer der wichtigen Bestandteile einer Markenvision ist die grundlegende Differenzierung zu den Wettbewerbern.⁷³

Die dritte Komponente der Markenidentität bilden die Markenkompetenzen. Was kann die Marke? Welche Ressourcen und organisatorischen Fähigkeiten weist das Unternehmen auf? Diese bilden die spezifischen Wettbewerbsvorteile der Marke und sichern diese ab.⁷⁴ Sie repräsentieren diese Fähigkeiten zur marktgerechten Identifikation, Veredelung und Kombination von Ressourcen. Eine Bewährung gerade auf dem deutschen Drogeriemarkt ist nur dann möglich, wenn die Marke einen der Konkurrenz ebenbürtigen oder sogar überlegenen Kundennutzen stiftet. Aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung bemisst sich der ökonomische Wert von Kompetenzen stets an der Erzeugung, von einem mit der Preisbereitschaft verknüpften Kundennutzen durch die Marke.⁷⁵ Laut den Erkenntnissen von Blinda können die Notwendigen Kompetenzen eines Unternehmens in drei verschiedene Bereiche gegliedert werden:

⁷⁰ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.48

⁷¹ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.43

⁷² vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.49

⁷³ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.363

⁷⁴ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.43

⁷⁵ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.50

In die Veredelungskompetenzen, die Marktzufuhrkompetenzen und die Meta-Kompetenzen. Die Markenveredelungskompetenzen beinhalten die Marktinformationsabsorptionskompetenz, sowie die strategische Markenplanungskompetenz und dienen so der Gestaltung der Leistungsbereitschaft.⁷⁶ Besonders hervorzuheben ist hier die Marktinformationsabsorptionskompetenz, welche die Fähigkeit relevante Informationen am Markt wahrzunehmen und darauf intern zu reagieren beinhaltet. Bei den Informationen des Marktes handelt es sich beispielsweise um neue Trends.⁷⁷ Damit wird der nachhaltige Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit einer Marke bewahrt. Die strategische Markenplanung dagegen stellt die konsequente Ausrichtung der Wertschöpfungskette sicher, um so das Nutzerversprechen der Marke nachhaltig einzuhalten. Zudem muss die zukünftige, strategische Entwicklung des Markennutzenversprechens auf dieser Kompetenz aufbauen. Die Markenzufuhrkompetenzen ermöglichen die Gestaltung der Leistungserstellung. Sie beinhaltet die Markenevolutionskompetenz, die interne Markendurchsetzungskompetenz und schließlich die operative Markenumsetzungskompetenz und dient der Gestaltung der Leistungserstellung.⁷⁸ Auf der Basis der Markenevolutionskompetenz passt sich die Marke im Zeitverlauf den wandelnden Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen an. So soll sichergestellt werden, dass sich die Marke auch langfristig von den Wettbewerbern differenzieren kann. Alle Maßnahmen der Markenführung die auf die interne Zielgruppe abgestellt sind, beinhaltet dann die interne Markendurchsetzungskompetenz. Zuletzt ist dann die operative Markenumsetzung dafür verantwortlich, dass sowohl die Markenidentität, das Leistungsprogramm, sowie die Markenkommunikation aufeinander abgestimmt werden. Der dritte Bereich der Kompetenzen, die Meta-Kompetenz, setzt sich aus der Kundenaquise und Kundenbindung zusammen. So werden neue Kunden gewonnen und bestehende Kunden an die Marke gebunden. Da diese Kompetenzen einer Marke auf Wissensvorsprüngen gegenüber dem Wettbewerb basieren, bedarf es permanenter Investitionen in die Erneuerung dieser Kompetenzen, um so die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb aufrecht zu erhalten. Ebenso bedarf es kontinuierlicher Investitionen in die interne Zielgruppe, die für die Entstehung dieser Kompetenzen verantwortlich ist. Damit ist eine identitätsbasierte Markenführung ohne die Ausgestaltung von organisatorischen Strukturen, Prozessen, des Personalbereichs oder auch von Anreizsystemen nicht möglich. Denn identitätsbasierte Markenführung ist primär die Führung von Mitarbeitern.⁷⁹

Als vierte Komponente der Markenidentität kommen die Werte einer Marke zum Ausdruck. Woran glauben die Repräsentanten, aber auch die Marke selbst?⁸⁰ Sie repräsentieren damit die Grundüberzeugungen der hinter einer Marke stehenden Führungskräfte und Mitarbeiter.

⁷⁶ vgl. Blinda 2007, S.322

⁷⁷ vgl. Stichnoth 2013, S.115

⁷⁸ vgl. Blinda 2007, S.322ff.

⁷⁹ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.51f.

⁸⁰ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.43

Sie bilden so die emotionale Komponente der Identität und bringen die Wünsche der relevanten Zielgruppe an eine ideale Marke zum Ausdruck. Der symbolische Nutzen einer Marke wird hier durch wenige, fokussierte Aussagen transportiert. In der Praxis finden sich oft Werte, die für einen verantwortlichen Umgang mit den Mitarbeitern und der Umwelt stehen. Darüber hinaus wird in den formulierten Werten der Marken oftmals die hohe Produktqualität herausgestellt.⁸¹ So führt beispielsweise die Firma Henkel auf ihrer Internetseite die Werte „Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen“, sowie „Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter“ auf.⁸² Die Firma Laverana adressiert in ihren Werten unter anderem Natürlichkeit, Verträglichkeit, Wirksamkeit und Innovationen. Damit fokussiert sich Laverana gerade auf die Werte, die für ein solches Naturkosmetikunternehmen und besonders für die entsprechende Zielgruppe von großer Bedeutung ist.⁸³ Die Markenwerte spielen gerade für die Authentizität einer Marke eine große Rolle.⁸⁴ Sie müssen somit von den Mitarbeitern tatsächlich gelebt werden, denn ansonsten können sie kein integraler Teil der Markenidentität werden und die Marke emotional nicht aufladen. Die Glaubwürdigkeit der Marke wäre damit in Gefahr. Aber auch die Drogeriekette dm zeigt wie eine authentische Verkörperung der Markenwerte eine positive Außenwirkung erzeugen kann. Sie setzen konsequent auf die eigenen Markenwerten und leben diese. Das Unternehmen aus Karlsruhe orientiert sich dabei an den drei zentralen Werten „Verantwortlich leben“, „Menschlich sein“ und „Nachhaltig handeln“. Im Gegensatz dazu stand das Unternehmen Schlecker öffentlich in der Kritik aufgrund schwerer Mängel in der Mitarbeiterführung. Hier standen eher Werte wie die Kostenminimierung im Vordergrund. Eine Folge dieser schlechten Markenführung war dann die Insolvenz aus dem Jahre 2011 (siehe Kapitel 3). Das Fehlen dieser klaren Identität in der Markenführung verkörpert auch der Gründer und ehemalige Firmenchef Anton Schlecker. Er war unnahbar für seine Mitarbeiter, betrat das Unternehmen beispielsweise durch einen Privataufzug. Und auch während und nach der Insolvenz gab es von Schlecker keine Stellungnahme oder Ansprache an die Belegschaft.⁸⁵ Die Auswirkungen dieser beiden gegensätzlichen Markenführungen der zwei Drogerieketten, kommen in der Ist-Situation des deutschen Drogeriemarktes in Kapitel 3 zum Ausdruck.

Die Markenpersönlichkeit legt nun den verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil der Marke fest und bildet die fünfte Komponente der Markenidentität.⁸⁶ Die Persönlichkeit einer Marke bildet dabei in vielen Märkten einen entscheidenden Faktor bei der Präferenz und Loyalität von Konsumenten. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die Mechanismen, die der Wirkung von einer Markenpersönlichkeit zugrunde liegen, sehr komplex sind und individuell von den Konsumenten bewertet werden.

⁸¹ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.52

⁸² vgl. Henkel, „Unsere Werte“

⁸³ vgl. Laverana, „Unsere Grundsätze“

⁸⁴ vgl. Schallehn 2012, S.31

⁸⁵ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.52ff.

⁸⁶ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.43

Aus diesem Grund kann eine effektive Nutzung des Markenpersönlichkeitskonzepts in der Unternehmenspraxis eine erhebliche Barriere darstellen.⁸⁷ Bei der Gestaltung der Markenidentität muss die angestrebte Persönlichkeit der Marke zunächst definiert werden. In diesem Zusammenhang wird von der Soll-Markenpersönlichkeit gesprochen. Sie beschreibt die „menschlichen Wesenszüge“ die sowohl interne, als auch externe Zielgruppen mit dieser Marke verbinden sollen.⁸⁸ Denn laut Gilmore neigen Menschen grundsätzlich dazu leblose Gegenstände durch die Verleihung menschlicher Eigenschaften zu „beseelen“, um so die Interaktion mit diesen zu vereinfachen.⁸⁹ So verfügen auch Marken über „menschliche Wesenszüge“, im Sinne einer eigenen Persönlichkeit.⁹⁰ Und es ist im Allgemeinen sehr einfach Marken anhand solcher Persönlichkeitsmerkmale zu charakterisieren.⁹¹ Die Kosmetikmarke essence cosmetics beispielsweise hat im Vergleich zu den Mitbewerbern eine besonders „junge“ und „jugendliche“ Persönlichkeit. Die Marke Nivea dagegen hat eine Markenpersönlichkeit, die sehr mit der Tradition verbunden ist und damit eher mit Aspekten „vertrauensvoll“ verbunden wird. Des Weiteren wirkt Gillette als Rasierer-Marke eher „männlich“, wohingegen die Submarke Gillette Venus als eher „weiblich“ wahrgenommen wird. Die Markenpersönlichkeit setzt sich demnach aus der Menge der menschlichen Charaktereigenschaften zusammen, die mit der Marke in Verbindung gebracht wird⁹² und ist ein zentraler Treiber in der Kunde-Marke-Beziehung.⁹³ So entscheidet, analog zu den zwischenmenschlichen Beziehungen, auch die Interaktion von der Persönlichkeit einer Marke und der Persönlichkeit des Konsumenten über den gegenseitigen Umgang.⁹⁴ Und so nutzen die Kunden Marken, um sich die Aspekte ihrer eigenen Persönlichkeit zu vergegenwärtigen, zu ergänzen und sie durch die Benutzung bestimmter Marken anderen gegenüber zum Ausdruck zu bringen. Ein Markenmanagement, welches auf einer solche Übereinstimmung der Persönlichkeit von Konsument und Marke ausgerichtet ist daher im Kosmetikbereich von größerer Bedeutung, als zum Beispiel im Bereich der Hygienepapiere. Jedoch können Konsumenten nicht nur Marken bevorzugen, die ihre eigene Persönlichkeit widerspiegeln, sondern auch solche Marke, die eine Idealvorstellung ihrer eigenen Persönlichkeit darstellen. Es ist somit einerseits möglich, dass ein altmodischer Konsument langbewerte, aber nicht unbedingt innovative Marken präferiert oder ein unsportlicher Konsument nur Marken kauft, die mit Sportlichkeit in Verbindung gebracht werden.

⁸⁷ vgl. Mäder/Hattula/Hartl/Breyer 2008, S.134

⁸⁸ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.54

⁸⁹ vgl. Gilmore 1919

⁹⁰ vgl. Hermann/Huber/Braunstein 2005, S.177ff.

⁹¹ vgl. Mäder/Hattula/Hartl/Breyer 2008, S.134f.

⁹² vgl. Aaker 1997, S.347

⁹³ vgl. Mäder/Hattula/Hartl/Breyer 2008, S.137

⁹⁴ vgl. Aaker/Fournier/Brasel 2004, S.2

Demnach kann im Hinblick auf die optimalen Ausprägungen von Markenpersönlichkeitseigenschaften „mehr“ „besser“ sein, muss aber nicht.⁹⁵ Oftmals wird der Begriff der Markenpersönlichkeit mit dem Begriff Markenimage synonym verwendet, was jedoch nicht richtig ist. Denn das Markenimage ist, wie im Weiteren Verlauf der Arbeit noch näher erklärt, die Menge aller Assoziationen, die ein Konsument mit einer Marke in Verbindung bringen kann.⁹⁶ Die Markenpersönlichkeit stellt aber nur einen Teilbereich dieses Images dar.⁹⁷

Als sechste Komponente der Markenidentität folgen schließlich die grundsätzlichen Leistungen einer Marke. Was wird vermarktet? Die Art dieser Leistungen bestimmt, wie einer Marke für den Nachfrager nutzbar wird.⁹⁸ Hier muss die grundsätzliche Form und Ausstattung von Produkten, die eine Marke anbieten soll, festgelegt werden. Zu unterscheiden sind die Leistungen einer Marke mit der grundsätzlichen Produktpolitik eines Unternehmens. Denn die Leistungen sind vergleichbar mit der Rolle und Funktion, die ein Mensch in der Gesellschaft erfüllen möchte. Im übertragenen Sinne stellt die Art der Markenleistung demnach Berufswahl dar. Die Produktpolitik wiederum beinhaltet die operativen Entscheidungen, mit denen die Inhalte eines Leistungsbündels definiert werden.⁹⁹

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die jeweilige Bedeutung der sechs Markenidentitätskomponenten für die Ausprägung der Markenidentität unterschiedlich und von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängig ist. So kann beispielsweise die Komponente der Herkunft bei einem alteingesessenen Familienunternehmen wichtiger sein als bei jüngeren, innovativen Unternehmen, bei denen vielleicht die Markenpersönlichkeit eine wichtigere Rolle spielt. Des Weiteren müssen die einzelnen Komponenten glaubwürdig sein, da nur authentische Marken von internen und auch externen Zielgruppen akzeptiert werden.¹⁰⁰ Aber auch die Produktkategorie kann den Stellenwert der einzelnen Identitätskomponenten beeinflussen¹⁰¹, ebenso wie die Zielgruppenstruktur, die Art des zentralen Markennutzens oder auch die Markenidentität der Hauptwettbewerber.¹⁰²

⁹⁵ vgl. Mäder/Hattula/Hartl/Breyer 2008, S.137

⁹⁶ vgl. Trommsdorff 1998, S.152

⁹⁷ vgl. Bauer/Mäder/Huber 2000, S.6

⁹⁸ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.43

⁹⁹ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.56

¹⁰⁰ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.58

¹⁰¹ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.24ff.

¹⁰² vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.58

4.2 Markenimage

Das Image einer Marke gibt das, in der Psyche relevanter externer Zielgruppen, verankerte, verdichtete und wertende Vorstellungsbild von einer Marke wieder. Es ist damit das Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung und Wertung aller Signale, die eine Marke an einen Konsumenten aussendet. Hier spiegelt sich im Besonderen die wahrgenommene Eignung einer Marke zur Befriedigung der Bedürfnisse des jeweiligen Konsumenten wieder. Voraussetzung für ein Markenimage ist dabei die Bekanntheit einer Marke.¹⁰³ Der Konsument kann sich nämlich nur eine Meinung zu einer Marke bilden, wenn diese ihm auch bekannt ist.¹⁰⁴ Bei der Markenbekanntheit wird die aktive von der passiven Bekanntheit unterschieden. Wird eine Marke bereits gekannt, wenn nur eine bestimmte Produktkategorie genannt wird, wird von der aktiven Bekanntheit gesprochen (Brand Recall). Wird sie allerdings erst erkannt, wenn beispielsweise ein Logo gezeigt wird, ist dies eine passive Bekanntheit (Brand Recognition).¹⁰⁵ Für die identitätsbasierte Markenführung wird das Markenimage in zwei Komponenten unterteilt. Zum einen gibt es das subjektive Markenwissen und zum anderen den aus diesem Wissen abgeleiteten Nutzen der Marke für den jeweiligen Konsumenten.¹⁰⁶ Hierbei spielt neben dem funktionalen Nutzen vor allem der symbolische Nutzen für das Kaufverhalten der Nachfrager eine große Rolle.¹⁰⁷ Gerade in gesättigten und hart umkämpften Märkten wie der, der Drogeriebranche, wird dieser symbolische Nutzen immer bedeutender.

Das subjektive Markenwissen spiegelt das wahrgenommene und gespeicherte Wissen der Nachfrager über die Markenidentität wieder. Demnach kann dieses subjektive Wissen nicht direkt vom Management gesteuert werden, nicht wie es zum Beispiel bei der Markenidentität der Fall ist. Das subjektive Markenwissen hängt primär von der Art der Übermittlung der Markenidentität nach außen ab. Diese Informationsübermittlung erfolgt an allen Stellen, an denen der Nachfrager in irgendeiner Weise Kontakt zu einer Marke hat, den sogenannten Brand Touch Points. Dieser Kontakt entsteht bei der tatsächlichen Marken-, beziehungsweise Produktverwendung, bei sämtlichen Maßnahmen der Markenkommunikation, wie Werbung, Pressemitteilungen und ähnliches, sowie beim direkten oder indirekten Kontakt zu den Vertretern der Marke. Dies zeigt wiederum, warum die professionelle Einbindung aller Markenmitarbeiter für den Erfolg der identitätsbasierten Markenführung so wichtig ist. Denn nur dadurch kann auch ein klares und verhaltensrelevantes Markenimage an allen Brand Touch Points entstehen.

¹⁰³ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.59

¹⁰⁴ vgl. Schweiger/Dabic 2008, S.179

¹⁰⁵ vgl. Haedrich/Tomczak/Kaetzke 2003, S.163ff.

¹⁰⁶ vgl. Vershofen 1940, Keller 1993, S.17

¹⁰⁷ vgl. Burmann/Meffert/Feddersen 2007, S.10

Das subjektive Wissen des Nachfragers über das Produkt, die Herkunft der Marke oder auch über die Kompetenzen, bildet die Basis für den vom Nachfrager wahrgenommenen funktionalen Nutzen der Marke. Die Vision, die Persönlichkeit, die Werte oder auch die Herkunft einer Marke wiederum, stellen den symbolischen Nutzen einer Marke für den Nachfrager dar. Dem funktionalen Nutzen einer Marke kann dagegen die Eignung zur Risikoreduktion, also die Vertrauensfunktion zugesprochen werden. Marken können die vom Nachfrager wahrgenommenen Risiken, zum Beispiel im Bereich der Produktsicherheit oder des sozialen Risikos, verringern. War eine gekaufte Creme einer Marke beispielsweise wirksam, wird der Marke im Allgemeinen ein höheres Vertrauen zugesprochen oder verwenden bereits Freunde diese Marke, kann dem Risiko der mangelnden Akzeptanz im Freundeskreis entgegen gewirkt werden. Aufgeteilt wird der funktionale Nutzen in die utilitaristische und die ökonomische Nutzerebene (siehe Abbildung 9). Der utilitaristische Nutzen einer Marke basiert auf den physikalisch-technischen Eigenschaften der Produkte. So hat ein Nagellack beispielsweise primär den Nutzen die Nägel zu färben. Ebenso inbegriffen sind hier die spezifischen Eigenschaften, wie beim Nagellack die besondere Farbe, der Glanz oder ähnliches. Der ökonomische Nutzen beinhaltet dagegen das Preis-Leistungsverhältnis und somit die finanziellen Konsequenzen der Markennutzung für den Konsumenten.¹⁰⁸ Doch gerade in einem Markt, wie dem der deutschen Drogeriebranche, kann der Erfolg einer Marke nicht allein auf dem funktionalen Markennutzen aufgebaut werden, sondern er beruht immer stärker auf der symbolischen Bedeutung der Marke beim Nachfrager.¹⁰⁹

Dieser symbolische Nutzen entsteht immer dann, wenn eine Marke losgelöst von ihrer Funktion dem Nachfrager einen zusätzlichen Nutzen stiftet.¹¹⁰ Der symbolische Markennutzen entsteht vor dem Hintergrund der persönlichen Lebenserfahrung eines einzelnen Nachfragers und ist damit individuell verschieden.¹¹¹ Auch der symbolische Nutzen einer Marke kann in zwei Bereiche aufgeteilt werden. Zum einen in die persönliche und zum anderen in die soziale Nutzerebene (siehe Abbildung 8, S.28). Die persönliche Nutzerebene ist unterteilt in den sinnlich-ästhetischen und den hedonistischen Nutzen einer Marke. Mit dem sinnlich-ästhetischen Nutzen wird die Befriedigung des menschlichen Bedürfnisses nach Schönheit erreicht. Dies kann beispielsweise durch das Design einer Tube oder Parfümflasche erfolgen. Die soziale Nutzerebene dagegen umfasst die Bedürfnisse eines Nachfragers nach externer Wertschätzung, Gruppenzugehörigkeit oder der Selbstdarstellung der eigenen Persönlichkeit im sozialen Kontext. Dieses Bedürfnis kann durch eine besonders exklusive oder sehr populäre Marke gestillt werden.

¹⁰⁸ vgl. Burmann/Stolle 2007, S.15

¹⁰⁹ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.59ff.

¹¹⁰ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S.364

¹¹¹ vgl. Bielefeld 2013, S.177

Oder wie in der Arbeit bereits erwähnt durch eine Marke, die die eigene Persönlichkeit des Konsumenten widerspiegelt oder unterstreicht.¹¹²

Abbildung 8: Markennutzenebenen

Symbolische Nutzebene	Persönliche Nutzebene	Sinnlich- ästhetisch	Hedonistisch
	Soziale Nutzebene	Sozial	
	Funktionale Nutzebene	Utilitaristisch	Ökonomisch

Quelle: In Anlehnung an Burmann/Stolle 2007, S.15

Das Markenimage ist letztendlich das Ergebnis einer Vielzahl an Maßnahmen, die über einen längeren Zeitraum durchgeführt werden und basiert auf den Erfahrungen, die die Nachfrager mit der Marke gemacht haben. Nur so kann über die funktionale Ebene hinaus auch eine symbolische Nutzerebene entstehen. Die Marke muss also zunächst gekannt werden, mit ihr müssen aber auch bestimmte Erfahrungen in Zusammenhang gebracht werden. Die Markenimagebildung setzt demnach umfangreiche Lernvorgänge voraus, die einige Zeit in Anspruch nehmen. Dies trifft auch auf die Internalisierung einer angestrebten Markenidentität bei den Mitarbeitern zu.¹¹³ Denn die Speicherung markenbezogener Informationen im Langzeitgedächtnis ist ein langer Prozess und in der Forschung werden starke von schwachen Marken durch stärker verfestigte assoziative, neuronale Netzwerke unterschieden. Dies kann auch als Vertrautheit des Nachfragers mit der Marke beschrieben werden.¹¹⁴

¹¹² vgl. Burmann/Stolle 2007, S.15

¹¹³ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 354

¹¹⁴ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.67

Der Nachfrager erhält dadurch die Sicherheit, beim Kauf dieser Marke eine für ihn subjektiv wichtige Belohnung zu erhalten.¹¹⁵ Diese Vertrautheit basiert auf einer vorbewussten Bekanntheit, als Folge von Wiederholungen. Schwache Marken, beziehungsweise deren Markenreize dagegen zerfallen sofort nach ihrer Wahrnehmung im Ultrakurzzeitgedächtnis.¹¹⁶

Um ein klares Markenimage bei der Zielgruppe auszubauen, muss langfristig dafür gesorgt werden, dass das angestrebte Selbstbild eines Unternehmens, also die Markenidentität, mit dem Fremdbild, dem Markenimage der relevanten Zielgruppe übereinstimmt.¹¹⁷ Es bedarf demnach einer genauen Bedürfnisanalyse dieser Zielgruppe und anschließend die richtige Umsetzung der strategischen Vorgaben.¹¹⁸

4.3 Strategisches Markenmanagement

Im strategischen Markenmanagement werden sowohl die Ziele für die Marke eines Unternehmens festgelegt, als auch wie diese Ziele umgesetzt und erreicht werden sollen.¹¹⁹ Aufbauend auf einer Situationsanalyse und der genauen Bedürfnisanalyse der Zielgruppe, werden hier die Grundsatzentscheidungen für die Marke getroffen. Hierzu werden die sechs Komponenten der Markenidentität für die Marke entwickelt, aufeinander abgestimmt und schriftlich festgehalten.¹²⁰ Eine große Bedeutung im Rahmen der Situationsanalyse ist dabei die Ermittlung der Ist-Situation der eigenen Marke im Vergleich zum Wettbewerb und im deutschen Drogeriemarkt auch besonders der Vergleich zu den Handelsmarken. Denn diese Analyse bildet die Basis für die nachfolgenden Entscheidungen im Prozess der identitätsbasierten Markenführung und ermöglicht eine Ableitung der Markenziele.¹²¹ Diese müssen präzise formuliert und realistisch sein, denn nur dann eignen sie sich für die Führung der Mitarbeiter und können anschließend auf ihren Erfolg hin kontrolliert werden.¹²² Die Markenziele können in ökonomische Ziele, die eng mit den Unternehmenszielen verbunden sind und in psychographische Ziele, wie Markenbekanntheit oder Markenloyalität, aufgeteilt werden. Die Stärke einer Marke bildete Grundlage des ökonomischen Markenwertes, da starke Marken über hohe Markentreue verfügen.

¹¹⁵ vgl. Birbaumer/Schmidt 2006, S.617

¹¹⁶ vgl. Bielefeld 2013, S.244

¹¹⁷ vgl. Meffert 2004, S.314

¹¹⁸ vgl. Herbst 2005, S.129

¹¹⁹ vgl. Burmann/Meffert 2005, S.75

¹²⁰ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 369

¹²¹ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.97

¹²² vgl. Meffert 2000, S.12

Eine starke Marke ist demnach eine, die oft gekauft und wiedergekauft wird. Hierzu reicht eine einfache Markenbekanntheit beim Konsumenten nicht aus, da diese Erinnerung mit einem undeutlichen oder sogar negativen Vorstellungsbild der Marke einhergehen kann und die Marke besitzt dann keine Kaufverhaltensrelevanz. Grundlage einer starken Marke ist also die Markenloyalität und damit ein positives Markenimage. Aber auch nach innen gerichtet muss die Marke eine Stärke und somit eine Verankerung der Marke bei der internen Zielgruppe aufweisen.

Anschließend an die Situationsanalyse und die Entwicklung der einzelnen Identitätskomponenten, muss eine Abgrenzung der Markenpositionierung stattfinden.¹²³ Die Erreichung einer solchen Positionierung wird allerdings gerade im deutschen Droge-riemarkt erschwert. Wie im Verlauf der Arbeit bereits erwähnt gibt es dort eine zunehmende Homogenisierung der Produkte und Marken. Sie werden funktional als ähnlich und austauschbar wahrgenommen. Das Ziel der Positionierung soll der Aufbau von einzigartigen und kaufrelevanten Vorstellungsbildern zur Marke bei den Nachfragern sein und das Markennutzenversprechen muss dazu für die Zielgruppe verständlich, glaubwürdig und gegenüber den anderen Marken überlegen sein. Die wichtigste Messgröße für den Erfolg einer Positionierung ist dabei das Markenimage.¹²⁴ Schlussendlich muss dann in der strategischen Markenführung noch die Markenarchitektur, falls mehrere Marken vorhanden, die Markenevolution, also wo will die Marke hin und die Markenbudgetierung festgelegt werden.¹²⁵

4.4 Operatives Markenmanagement

Im operativen Markenmanagement geht es dann um die Umsetzung dieser Ziele unter Berücksichtigung der Markenidentität.¹²⁶ Noch vor wenigen Jahren spielte in diesem Zusammenhang das Thema innen gerichtetes Markenmanagement in der Unternehmenspraxis nur eine untergeordnete Rolle. Doch insbesondere die starke Verbreitung des Internets und die sich häufenden Vertrauenskrisen bei unterschiedlichen Unternehmen, haben dazu geführt, dass der Einbindung der Mitarbeiter in die Markenführung einen höheren Stellenwert zukommt.

¹²³ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.97f.

¹²⁴ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.100ff.

¹²⁵ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.96

¹²⁶ vgl. Burmann/Meffert 2005, S.75

Denn nur wenn das kommunizierte Markennutzenversprechen dem tatsächlichen Verhalten aller Mitarbeiter entspricht, wird die Marke für den Konsumenten glaubhaft und vertrauenswürdig. Wie schon im Verlaufe dieser Arbeit erklärt, kommt der Nachfrager an den unterschiedlichsten Brand Touch Points mit der Marke in Berührung. Um eine starke Marke zu entwickeln steht die Erzielung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens (Brand Citizenship Behavior), auf Basis innerer Überzeugung (kognitives Markenwissen) und emotionaler Bindung (Brand Commitment) im Fokus eines innen gerichteten Markenmanagements.¹²⁷ Ohne ausreichendes Wissen über die eigene Marke ist es nahezu unmöglich für Mitarbeiter sich markenkonform zu verhalten. Jedem Mitarbeiter muss demnach bewusst sein, welche Rolle er, beziehungsweise sein Verhalten, für den Erfolg einer Marke spielt.¹²⁸

So konnte empirisch nachgewiesen werden, dass Mitarbeiter von erfolgreichen Marken sehr genau wissen, welchen Beitrag sie für den Markenerfolg liefern.¹²⁹ Das Brand Commitment spielt eine übergeordnete Rolle für das operative, nach innen gerichtete Markenmanagement. Je stärker die Identifikation eines Mitarbeiters mit der Marke, desto stärker empfindet er Erfolge des Unternehmens, beziehungsweise der Marke, als seine eigenen Erfolge.¹³⁰ Des Weiteren fördert eine solch starke Identifikation den Einsatz des einzelnen Mitarbeiters für die Marke, da er das Gefühl entwickelt, eine persönliche Verpflichtung gegenüber Kollegen und Vorgesetzten zu haben. Um dies alles umzusetzen, stehen dem Management unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. So ist beispielsweise eine Kontinuität und Konsistenz der Markenführung besonders wichtig. Da der Aufbau von Markenwissen und auch Brand Commitment einen Lernprozess darstellt, ist eine Kontinuität über die Zeit dieses Lernprozesses notwendig. Aber auch die Konsistenz der Markenführung ist hier eine wichtige Steuergröße. Denn Widersprüche zwischen den Komponenten der Markenidentität erschweren die Kenntnis einer Marke, ihrer Relevanz und der markenkonformen Verhaltensweisen. Besteht allerdings Konsistenz in der Markenführung, führt dies über die Wiederholung identischer Reize zu einer besonders starken Verankerung der markenbezogenen Informationen. Ein weiteres wichtiges Instrument ist zudem die interne Kommunikation.¹³¹ Sie beinhaltet sämtliche Aktivitäten, die der Übermittlung von markenbezogenen Botschaften an die Mitarbeiter dienen.¹³² Dies kann beispielsweise über E-Mail-Newsletter, Informationsveranstaltungen oder Mitarbeiterzeitungen geschehen.¹³³

¹²⁷ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.164ff.

¹²⁸ vgl. Kimpakorn/Tocquer 2009, S.536

¹²⁹ vgl. Chernatony/Cottam 2006, S.621

¹³⁰ vgl. Mael/Ashforth 1992, S.103

¹³¹ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.171ff.

¹³² vgl. Piehler 2011, S.144f.

¹³³ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.177

Weitere Instrumente für das interne Markenmanagement können dann noch ein markenorientiertes Human-Resources-Management oder ein markenorientiertes Führungsverhalten sein.¹³⁴

Das externe operative Markenmanagement dagegen hat zur Aufgabe die strategischen Markenziele und besonders die Markenidentität in die vier Marketinginstrumente zu übersetzen.¹³⁵ Die vier Marketinginstrumente bestehen aus der Produkt-, der Preis-, der Kommunikations- und der Distributionspolitik.¹³⁶ Wichtig ist dabei die inhaltliche, formale und zeitliche Integration all dieser Instrumente im Rahmen der Markenführung.

Den zentralen Bereich bildet dabei die Übersetzung der Markenidentität in die Produktpolitik und damit in die Markenleistungen. Da sich diese Leistungen immer wieder an die sich ändernden Nachfragererwartungen und Konkurrenzangebote anpassen müssen, wird der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens eine große Bedeutung zugeschrieben. Nur so kann die Stärke einer Marke gewährleistet werden.¹³⁷ Sie ist in diesem Zusammenhang als Kompetenz zur nachhaltigen Entwicklung und Markteinführung neuer Markenleistungen zu verstehen.¹³⁸ Ebenfalls findet sich diese Innovationskraft in der Entwicklung und Gestaltung der Markenverpackung wieder, die ebenfalls im Bereich der Produktpolitik angesiedelt ist. Gerade bei homogenen, also austauschbaren Produktinhalten, wie es oft auf dem deutschen Drogeriemarkt der Fall ist, vermögen Verpackungen einen direkten und wesentlichen Beitrag zur Markenprofilierung zu leisten.¹³⁹ Darüber hinaus sind die Gestaltung und das Design von Marken eng mit der Verpackungsgestaltung verbunden.¹⁴⁰

Ein weiterer wesentlicher Teil des operativen Markenmanagements bildet die Kommunikationspolitik. Gängige Instrumente der Markenkommunikation sind dabei beispielsweise die klassische Endverbraucherwerbung, Sponsoring, Event-Kommunikation, Online-Kommunikation oder auch Messen und Ausstellungen. In diesem Zusammenhang sind besonders die Instrumente von großer Bedeutung, die sich dazu eignen den Konsumenten Erlebnisse zu vermitteln. Zum Beispiel Instrumente der Live Kommunikation. Die besondere Herausforderung liegt dabei auf der inhaltlich und formal konsistenten Gestaltung der Markenbotschaft.

¹³⁴ vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S.174

¹³⁵ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.379

¹³⁶ Gabler Wirtschaftslexikon, „marketingpolitische Instrumente“

¹³⁷ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.379

¹³⁸ vgl. Sammerl 2006, S. 39

¹³⁹ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.379f.

¹⁴⁰ vgl. Zec 2001, S.227

Nur so kann das Erlernen dieser Botschaft beim Konsumenten erreicht und sichergestellt werden. Neben der Schaffung realer Markenerlebniswelten wie zum Beispiel das Nivea-Haus in Hamburg, spielen weitere wichtige Brand Icons, wie visuelle Schlüsselbilder oder akustische Schlüsselmelodien eine wichtige Rolle in der Kommunikationspolitik.¹⁴¹ Sie sind für den Konsumenten zum Beispiel visuell, akustisch oder haptisch wahrnehmbar. Können aber auch durch einen bestimmten Geruch oder einer bestimmten Beschaffenheit die Marke repräsentieren.¹⁴² Durch Claims oder Slogans wird in der Markenkommunikation die Markenbotschaft häufig noch zusätzlich unterstrichen.

Die Markenidentität muss sich darüber hinaus in der richtigen Preispolitik widerspiegeln. Denn eine hohe Preisstellung zieht häufig eine niedrige Verbreitung und damit eine Exklusivität der Marke mit sich, eine niedrige Preisstellung dagegen eine führt zu einer „Vermassung“ der Marke. Dies hat über den Konsumenten indirekt auch einen Einfluss auf das Markenimage.¹⁴³ Durch das in der Arbeit bereits beschriebene Verbot der vertikalen Preisbindung kann diese angestrebte Preispolitik jedoch gerade im deutschen Drogeriemarkt nicht immer sichergestellt werden.

Das vierte Marketinginstrument, in welches die Markenidentität übersetzt werden muss ist schließlich die Distributionspolitik. Grundsätzlich geht es hier um die Übermittlung von materiellen und immateriellen Leistungen vom Anbieter zum Endverbraucher. Das Markenmanagement soll versuchen sicher zu stellen, dass eine systematische Durchdringung des Zielmarktes erreicht wird, sowie ein konsistentes Erscheinungsbild der Marke durch die Auswahl, Steuerung und Kontrolle der Distributionskanäle. Dabei ist die Übereinstimmung mit der Markenidentität von zentraler Bedeutung.¹⁴⁴ Dies ist besonders wichtig bei Premiummarken, damit die Konsumenten die Marke am Point of Sale im Sinne der Markenidentität erleben können.¹⁴⁵ Für die vorliegende Arbeit ist die Distributionspolitik allerdings von keiner relevanten Bedeutung, da hier der Drogeriemarkt als Distributionskanal untersucht wird.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass eine langfristig starke Marke nur dann aufgebaut und erhalten werden kann, wenn sich alle, im operativen Markenmanagement durchgeführten Maßnahmen an der Markenidentität ausrichten. Im Besonderen spielt die Konsistenz hier eine wichtige Rolle.¹⁴⁶

¹⁴¹ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.380f.

¹⁴² vgl. Moser 2003, S.91ff.

¹⁴³ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.381

¹⁴⁴ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.381

¹⁴⁵ vgl. Burmann/Wenske 2006, S.11ff.

¹⁴⁶ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.381f.

5 Analyse des Erfolgsfaktors Markenmanagement

5.1 Faktoren im Kaufentscheidungsprozess von Konsumgütern

Um zu untersuchen, ob Markenmanagement, beziehungsweise das identitätsbasierte Markenmanagement ein Erfolgsfaktor für Markenartikelhersteller im deutschen Drogeriemarkt sein kann, ist es zunächst wichtig zu klären, welche Faktoren im Kaufentscheidungsprozess von Konsumgütern eine Rolle spielen.

So hat Carola Weise empirisch belegt, dass beim Kauf von Konsum-Marken, beziehungsweise Herstellermarken, wie sie der deutsche Drogeriemarkt anbietet und vertreibt, der Preis eine eher untergeordnete Rolle spielt, da die meisten Produkte im mittleren Preisniveau angesiedelt sind. Zudem kann der Preis im Vergleich mit anderen Produkten nicht als Indikator für nicht beobachtbare Produkteigenschaften dienen. Der Preis der Produkte von Herstellermarken hat demnach keinen oder nur einen geringen Einfluss auf die Kaufbereitschaft gegenüber Konsummarken.¹⁴⁷ Ebenso verhält es sich mit den qualitäts- und leistungsbezogenen Aspekten. Denn auf einem gesättigten Markt, wie dem der deutschen Drogeriebranche, besteht nicht das Risiko für die Konsumenten, dass leistungsbezogene Mindestanforderungen nicht erfüllt werden. Vielmehr setzen sie voraus, dass die Marken und Produkte zufriedenstellende Leistungs- und Qualitätseigenschaften besitzen. Damit spielen die funktionalen Ansprüche im Kaufentscheidungsprozess von Konsumgütern nur eine untergeordnete oder sogar gar keine Rolle. Vielmehr werden hier emotional-soziale Eigenschaften und damit der symbolische Nutzen einer Marke in den Fokus der Kaufentscheidung gerückt. Dies ist gerade bei solchen Produktkategorien der Fall, an denen mittlere bis besonders hohe soziale Ansprüche gestellt werden. Des Weiteren haben Produktverbesserungen und Innovationen eine positive Wirkung auf die Wahrnehmung der Markenattraktivität durch den Konsumenten und spielen damit im Kaufentscheidungsprozess ebenfalls eine übergeordnete Rolle. Denn werden wie häufig bei Konsumgütern gesehen, soziale Ansprüche an den Einkauf gestellt, empfindet der Käufer neue und verbesserte Produkte wegen der Wirkung auf das eigene soziale Umfeld als interessant. Dies erhöht die Kaufbereitschaft merklich.¹⁴⁸ Dies ist im Besonderen der Fall, wenn das gekaufte Produkt öffentlich genutzt, verschenkt oder gemeinsam mit anderen Personen verwendet wird.

¹⁴⁷ vgl. Weise 2008, S.253

¹⁴⁸ vgl. Weise 2008, S.254f.

Die Wahl der „richtigen“ Marke ist in diesen Fällen oft essentiell.¹⁴⁹ Der positive Effekt von Innovationen und Produktverbesserungen wird zudem noch einmal verstärkt, wenn sich diese Verbesserungen auf Marken beziehen, die mit positiven Assoziationen verbunden sind. Denn Konsumenten bringen bereits bekannten Marken mehr Vertrauen entgegen.¹⁵⁰ Verknüpft der Konsument dagegen noch keine eigenen Erfahrungen mit der Marke, muss er durch ihre Zusatzleistungen überzeugt werden.¹⁵¹ Solche Verbesserungen und Erneuerungen sind jedoch nur dann sinnvoll für den Konsumenten, wenn sie einen echten Zusatznutzen bieten.

Als Gründe für den Kauf von Konsum-Marken wird in der Untersuchung neben dem Geschmack bei Lebensmitteln, auch beispielsweise die große Anzahl von Produktvarianten einer Marke genannt. Ebenso spielen hier die Verpackung der Marke, das Image und andere emotional-soziale Aspekte eine Rolle. Dies unterstreicht noch einmal, dass neben dem funktionalen Aspekt den eine Herstellermarke aufweisen muss, gerade der symbolische Nutzen für die Attraktivität der Konsumgüter von großer Bedeutung ist.¹⁵²

Im Kaufentscheidungsprozess von Handelsmarken gibt es dagegen andere Faktoren die eine Rolle spielen. So haben hier die äußere Gestaltung eines Produktes und die Beachtung von verbesserten Produkteigenschaften keinen direkten Einfluss auf das Kaufverhalten der Konsumenten. Die Untersuchung zeigt zudem, dass die Handelsmarken nicht oder noch nicht mit positiven Markenassoziationen verbunden sind. Sie haben demnach weder eine klare Positionierung, noch einen langfristig positiven Eindruck bei den Konsumenten hinterlassen. Im Gegensatz zu Kaufentscheidung bei den Konsum-Marken bildet der Preis im Kaufentscheidungsprozess bei den klassischen Handelsmarken eine übergeordnete Rolle. Er ist hier das wichtigste Kaufargument und wird am häufigsten als Grund für den Kauf von Handelsmarken angegeben. Darüber hinaus müssen jedoch auch die Handelsmarken wie die Herstellermarken eine zufriedenstellende Qualität aufweisen. Die Untersuchung hat zudem gezeigt, dass Handelsmarken oft als den Herstellermarken ebenbürtig empfunden und ihnen ähnliche Eigenschaften zugeschrieben werden.¹⁵³ Werden die Handelsmarken jedoch im Premium Bereich angeboten spielt der Preis wieder eine geringere Rolle. Jedoch haben es die Handelsmarken auch in diesem Bereich noch nicht geschafft ein klares Bild und positive Assoziationen in den Köpfen der Verbraucher zu hinterlassen. Die Kaufbereitschaft gegenüber den Premium-Handelsmarken ist zudem geringer, als bei den klassischen Handelsmarken. Als Gründe für den Kauf von Premium-Handelsmarken werden in der Untersuchung unter anderem ethische Gründe, die Berücksichtigung ökologischer Herstellung oder auch der Geschmack genannt.

¹⁴⁹ vgl. Weise 2008, S.259

¹⁵⁰ vgl. Weise 2008, S.254f.

¹⁵¹ vgl. Weise 2008, S.259

¹⁵² vgl. Weise 2008, S.254f.

¹⁵³ vgl. Weise 2008, S.249ff.

Denn diese Handelsmarken besetzten oftmals Nischen wie beispielsweise den Bereich der Bio-Produkte.¹⁵⁴

5.2 Komparative Konkurrenzvorteile durch Markenmanagement

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass der Handel gegenüber der Industrie im Vorteil ist und eine Machtposition innehat. Aus diesem Grund ist es für den Handel und damit für die Drogerieketten nur dann attraktiv auf die Wünsche der Hersteller einzugehen, wenn der Nutzen dieser Zusammenarbeit deren Kosten übersteigt. Dementsprechend ist der Handel nur bei ausgewählten Leistungen bereit, auf Herstellerwünsche bezüglich ihrer Marken einzugehen.¹⁵⁵ Denn eine Herstellerleistung ist nur dann für den Handel interessant, wenn sie ihm Vorteile bietet, die andere Hersteller nicht haben, sie somit über einen komparativen Konkurrenzvorteil verfügt.¹⁵⁶ Ein solcher Vorteil ist dann gegeben, wenn zum Beispiel die Leistung des Handels einen bedeutsamen Nutzen darstellt. Dieser Nutzen kann auf eine verbesserte Kostensituation, einen erhöhten Umsatz oder Absatz, ein verbessertes Vertriebslinienimage und ähnliches basieren. Zudem ist ein komparativer Konkurrenzvorteil gegeben, wenn das Industrieunternehmen die Handelsbedürfnisse besser als jeder Wettbewerber befriedigen kann und den Wettbewerbern muss es zudem schwer fallen diese Leistung ebenfalls zu erbringen. Dabei stützen sich dauerhafte Konkurrenzvorteile auf überlegene Fähigkeiten und Ressourcen des Herstellers. Durch diesen Vorteil kann der Hersteller dann beispielsweise Listungen, Promotions oder Platzierungen besser durchsetzen. Um den Handel für eine bestimmte Gegenleistung zu motivieren nutzt die Industrie unterschiedliche Anreize.

Im Bezug auf das Markenmanagement sind besonders die Pull-Anreize ein wichtiges Instrument, zur Schaffung eines komparativen Konkurrenzvorteils. Diese wirken indirekt auf dem Weg über den Endverbraucher. Denn sie erzeugen eine „Sogwirkung“, indem sie das Nachfragepotential und die Kundenfrequenz in den Verkaufsstellen erhöhen und damit zu einer Imageprofilierung gegenüber der Konkurrenz führen.

¹⁵⁴ vgl. Weise 2008, S.251ff.

¹⁵⁵ vgl. Tomczak/Schögel/Feige 2005, S.1094

¹⁵⁶ vgl. Tomczak/Belz 1994

Die zentralen Pull-Anreize Produktqualität, eine starke Marke und Endverbraucherwerbung¹⁵⁷ sind, wie in der vorliegenden Arbeit bereits erläutert, im Markenmanagement enthaltene Elemente. Durch diese Anreize, die das Markenmanagement schafft, wird die Bereitschaft der Konsumenten erhöht, zum Erwerb dieser bestimmten Marke ein Geschäft aufzusuchen.¹⁵⁸ Die Pull-Anreize können darüber hinaus den Handel, durch eine Vorverkaufsfunktion, bei der Planungs- und Lagerumschlagsfähigkeit unterstützen. Dies wirkt sich dann wiederum positiv auf den Gewinn, beziehungsweise die Rentabilität des Handelsunternehmens aus.¹⁵⁹ So zeigt die empirische Untersuchung von Tomczak et al., dass die Marken, die hohe Pull-Anreize bieten, vom Handel als unverzichtbar eingestuft werden und damit eine sehr komfortable Position innehaben.¹⁶⁰

5.3 Beispiele aus dem deutschen Drogeriemarkt

Es gibt bereits einige Hersteller im deutschen Drogeriemarkt, die ihre Marken identitätsbasiert führen.

Ein Beispiel einer solchen Führung ist die Marke Nivea vom Unternehmen Beiersdorf, wie auch schon Beispiele in Kapitel 4 belegen. Dabei fokussiert sich Nivea in ihrer Markenidentität auf den Markenkern Hautpflege und stellt gezielt die Herkunftskomponente in ihrer Identität heraus.¹⁶¹ In diesem Zusammenhang spielt bei Nivea die Unternehmensherkunft die wichtigste Rolle. Wie bereits in Kapitel 4.1 erläutert, wird diese Herkunft bei Nivea über ein berühmtes Produkt, die Nivea Creme, zum Ausdruck gebracht. Das berühmteste Produkt der Marke, das seit 1911 wie kein anderes für die Nivea steht, wurde im Design in den letzten Jahren immer wieder modernisiert und hat einen deutlichen Bezug zur Vergangenheit. Beiersdorf ging sogar soweit und hat im Jahre 2013 das Logo der Marke an die berühmte Dose angelehnt (siehe Abbildung 9). Durch diese Führung wurde die Marke weiter gestärkt. Darüber hinaus bringt Nivea immer wieder neue Innovationen auf den Markt, wie die In-Dusch-Bodylotion oder das Stress Protect Deo.¹⁶²

¹⁵⁷ vgl. Tomczak/Schögel/Feige 2005, S.1094f.

¹⁵⁸ vgl. Bekmeier-Feuerhahn 2005, S.1337

¹⁵⁹ vgl. Freter/Baumgarth 2005, S.469

¹⁶⁰ vgl. Tomczak/Schögel/Feige 2005, S.1104f.

¹⁶¹ vgl. Reidel 2014, S.20

¹⁶² vgl. Reidel 2014, S.20

Abbildung 9: Logorelaunch Nivea



Quelle: <http://www.designtagebuch.de/weltweit-neues-design-fuer-nivea/>, aufgerufen am 03.07.2014

So hat Nivea es geschafft eine starke und prägnante Markenidentität aufzubauen, die intern neue Kompetenzen erwirbt und extern als sehr glaubwürdig wahrgenommen wird.¹⁶³ Und auch zukünftig möchte Nivea ihre Markenidentität und die Marke an sich stärken und setzt so beispielsweise auf die Zusammenarbeit mit der Digitalagentur Sapient Nitro. Diese Agentur möchte dafür Sorgen, dass das Engagement der Konsumenten erhöht und der Wert der Marke dadurch gesteigert wird. Verbraucher sollen demnach nicht nur Geschichten, durch kurzfristige, schnell verpuffte Kampagnen hören, sondern Geschichten und die Marke erleben. Es werden demnach Leitlinien definiert, die die Marke mit den Verbrauchern verbinden und so Einfluss auf die Gefühle und das Verhalten dieser nehmen sollen.¹⁶⁴

Als Resultat aus ihrer Markenführung genießt Nivea ein hohes Vertrauenspotential in Deutschland, wie kaum eine andere Marke und wurde im Jahre 2014, wie auch schon im Vorjahr, zur „Best Brands 2014“ gewählt, in der Kategorie beste Produktmarke. Damit steht Nivea auf einer Stufe mit Marken wie BMW oder auch Apple, die in anderen Kategorien gewinnen konnten.¹⁶⁵

¹⁶³ vgl. Burmann/Wenske 2005, S.22ff.

¹⁶⁴ vgl. Amirkhizi 2014, S.13

¹⁶⁵ vgl. Reidel 2014, S.20

Zweites Beispiel für die identitätsbasierte Markenführung ist die Unternehmensmarke Henkel, die mit vielen Marken und Produkten im deutschen Drogeriemarkt vertreten ist. Das Unternehmen setzt in seiner Identität besonders auf die Komponenten der Werte und Innovationskraft. Die Werte beziehen sich dabei auf die Bereiche Kunden, wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit und das Familienunternehmen. Die Marke Henkel steht demnach dafür, zum Beispiel einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen und verpflichtet sich die bereits führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit weiter auszubauen. Darüber hinaus ist der Mitarbeiter ein wichtiger Bereich in Werten der Marke, den sie schätzen, fördern und fordern.¹⁶⁶

Auch die Unternehmensmarke Henkel setzt im Zuge ihres Markenmanagements auf die Innovationskraft der Marken und Produkte. So steht die Unternehmensmarke für global führende Marken und Technologien und sichert sich dadurch die Zukunftsfähigkeit.¹⁶⁷ Einige dieser Innovationen sind beispielsweise das Kraft Gel der Marke Pril oder die Gel Tabs der Marke Somat.¹⁶⁸

Aufgrund dieser Markenführung wurde auch Henkel 2014 erstmals in die „Top 10“ der „Best Brands 2014“, in der Kategorie beste Unternehmensmarke international, gewählt. Dort steht sie unter anderem mit Marken wie Miele oder auch Adidas.¹⁶⁹ Aber auch die Submarken und Produkte von Henkel wurden ausgezeichnet. Auf Basis einer repräsentativen Handelsumfrage durch das Fachmagazin Lebensmittel wurden die erfolgreichsten Produktneuheiten mit der Auszeichnung „HIT 2014“ prämiert. Sieben Henkel-Produkte aus den Bereichen Laundry & Home Care und Beauty Care wurden ausgezeichnet.¹⁷⁰

Wie die Beispiele aus Kapitel 4 belegen gibt es darüber hinaus noch weitere Unternehmen, die ihre Marken durch die Herausstellung von Markenidentitätskomponenten erfolgreich führen, und so zu starken Marken machen. Eines dieser Beispiele, die Marke Gillette, zählt wie auch Nivea ebenfalls zu den „Best Brands 2014“, in der Kategorie Produktmarke und wurde hier auf den sechsten Platz gewählt.¹⁷¹

¹⁶⁶ vgl. Henkel, „Unsere Werte“

¹⁶⁷ vgl. Henkel, „Innovationen“

¹⁶⁸ vgl. Henke, „Innovative Produkte“

¹⁶⁹ vgl. Reidel 2014, S.20

¹⁷⁰ vgl. Henkel, „Henkel-Produkte als „HIT 2014“ ausgezeichnet“

¹⁷¹ vgl. Reidel 2014, S.20

5.4 Grenzen des Markenmanagements

Das Markenmanagement beziehungsweise die identitätsbasierende Markenführung weist, trotz all der Vorteile, für die Hersteller von Markenartikeln Hindernisse auf, welche nicht einfach umgangen werden können. Diese Hindernisse werden im Folgenden erläutert.

Das erste Hindernis, das für die Markenartikelhersteller zum Problem werden könnte ist der hohe Zeitaufwand, der mit dem Aufbau einer starken Marke durch das Markenmanagement einhergeht. Denn wenn die Markenidentität und die Positionierung der Marke erarbeitet worden sind, dauert es, bis das Markenimage in den Köpfen der jeweiligen Zielgruppe angekommen ist. Denn dieses Image ist das Ergebnis einer Vielzahl an Maßnahmen (siehe Kapitel 4), die über einen längeren Zeitraum durchgeführt wurden. Die darauf basierenden Erfahrungen der Nachfrager bilden dieses Markenimage. Die Markenimagebildung setzt demnach einige umfangreiche Lernvorgänge voraus.¹⁷² Der Begriff des Lernens bedeutet dabei die systematische Änderung des Verhaltens aufgrund von Erfahrungen und ist damit zwischen der Informationsverarbeitung und der Informationsspeicherung angesiedelt.¹⁷³ Der Nachfrager muss erst erlernen welches Nutzerversprechen in der Positionierung der Marke zum Ausdruck kommt, worin die Differenzierung zu anderen Produkten und der Mehrwert der Marke liegt und schlussendlich wo er diese Produkte erwerben kann. Damit geht einher, dass dieses Lernen der Nachfrager mit einem hohen Zeitbedarf verbunden ist. Dieses trifft ebenfalls auf die Akzeptanz der Markenidentität bei den Mitarbeitern zu. Somit bedarf es eines langen Planungshorizontes und damit einiger Zeit, bis die Früchte erfolgreicher Markenführung „geerntet“ werden können. So war auch die Marke Nivea nicht von heute auf morgen eine Topmarke mit einer starken Persönlichkeit und einem dementsprechenden Markenimage. Es war ein langsamer Prozess und eine dauernde Lernphase für die Konsumenten und hat so auch seine Jahre gedauert.¹⁷⁴ Stehen allerdings kurzfristig zu realisierende Erfolge im Mittelpunkt des Managementinteresses, kann die Markenführung nur unzureichend durchgeführt werden und die Wirkung der Marke nimmt ab. Dann ist das betreffende Produkt lediglich mit einem „Label“ versehen.¹⁷⁵

Und genau hier liegt das Problem für die Markenartikelhersteller, die sich auf dem deutschen Drogeriemarkt bewegen. Denn die Ist-Situation der Drogeriebranche ist durch einen großen Verdrängungswettbewerb und Schnelllebigkeit gekennzeichnet.

¹⁷² vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 354

¹⁷³ vgl. Meffert 1992, S.62

¹⁷⁴ vgl. Burmann/Wenske 2005, S.24f.

¹⁷⁵ vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 354

Des Weiteren drängen sich immer mehr Handelsmarken auf den Markt, die stetig Marktanteile gewinnen (siehe Kapitel 3). Die Hersteller der Markenartikel sollten demnach schnell reagieren und ihnen bleibt so wenig Zeit, um ihre Marken durch identitätsbasierende Markenführung zu starken Marken aufzubauen, gerade wenn ihre Marken eher zu den Zweit- und Drittmarken gehören und weniger profiliert sind. Die Machtposition der Drogerieketten kann zudem dazu führen, dass die notwendigen Lernvorgänge für die Nachfrager nicht richtig durchgeführt werden können. Wie in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit erläutert, können die Drogerieketten ihre Machtposition ausnutzen, was beispielsweise zu einer fehlenden Harmonisierung von produkt-/sortimentspolitischen Aktivitäten der Marke führen kann. Wird dadurch zum Beispiel eine gemeinsame Entwicklung und Vermarktung von Produktinnovationen gestört, haben die Hersteller der Markenartikel keine Chance durch ihr Markenmanagement die Lernvorgänge der Nachfrager konsequent zu beeinflussen. Damit kann so langfristig das Image der Herstellermarke durch die Drogerieketten negativ beeinflusst werden.

Zweites und wahrscheinlich größeres Hindernis für die Markenartikelhersteller ist der hohe Investitionsaufwand der mit dem Aufbau starker Marken einhergeht. Kapitel vier zeigt, dass der Aufbau einer Markenidentität und des Markenimages mit einer Vielzahl an Maßnahmen verbunden ist. Diese bedeuten nicht unerhebliche Aufwendungen für die Hersteller der Markenartikel, die viele, insbesondere mittelständische Produzenten nicht einfach so bewältigen können. Da circa zwei Drittel aller Marken für die Drogerieketten nicht unersetzlich sind und die Hälfte davon sich ihre Regalplätze sogar immer wieder erkaufen muss, sieht die finanzielle Lage für die Markenartikelhersteller im Allgemeinen schon nicht gut aus.¹⁷⁶ Hinzu kommen noch die stagnierenden Umsätze des deutschen Drogeriemarktes und die Verringerung des Marktanteils durch die Handelsmarken (siehe Kapitel 3). Kommen dazu dann noch die Aufwendungen durch den Aufbau einer starken Marke, ist dies gerade für Hersteller der Zweit- und Drittmarken finanziell kaum zu schaffen.

Des Weiteren kann das Ziel des Markenmanagements eine Einzigartigkeit in der Markenleistung zu demonstrieren und eine differenzierte Position, gerade gegenüber den Handelsmarken zu erreichen, dadurch erschwert werden, dass auch der Handel nach und nach das Markenmanagement als Strategie einsetzt. War es bisher so, dass sich die Handelsmarken gerade im operativen Markenmanagement zurückgehalten haben, findet auch hier nun ein Wandel statt. Vorreiter ist hierfür der Lebensmitteleinzelhandel mit Unternehmen wie Edeka oder Lidl. So hat Markus Mosa, der Chef des Unternehmens Edeka, angekündigt, zukünftig vermehrt innovative Produkte der Eigenmarken auf den Markt zu bringen, sodass seine Marken nicht weiter nur Mee-Too-Produkte führen. So will er versuchen effektiv und effizient die Funktion der Markenartikelhersteller zu übernehmen und weitere Kunden zu gewinnen.

¹⁷⁶ vgl. Zentes/Swoboda 2005, S.1070f.

Zudem setzt auch der Handel nun vermehrt auf Werbung für einzelne Eigenmarkenprodukte und nicht nur für die Eigenmarke an sich. Das hat es bisher nicht gegeben. So hat das Unternehmen Edeka die Einführung eines Omega-3-Wurstaufschnittes werblich sehr stark begleitet.¹⁷⁷ Und auch das Unternehmen Lidl setzt auf werbliche Unterstützung für einzelne Produkte. So haben sie beispielsweise ihre Zahnpasta der Eigenmarke Dentalux mit einem TV-Spot beworben. Dieser unterscheidet sich in seiner emotionalen Inszenierung deutlich von der gewohnten Optik der Handelskommunikation.¹⁷⁸ Wird dieser Trend nun auch von den Drogerieketten übernommen, ist es für die Markenartikelhersteller noch schwerer, sich im deutschen Drogeriemarkt von den Handelsmarken zu unterscheiden und durch ein gezieltes Markenmanagement eine einzigartige Position zu erreichen.

6 Beurteilung/Handlungsempfehlung für die Markenartikelhersteller

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass Markenmanagement, beziehungsweise die identitätsbasierte Markenführung ein Erfolgsfaktor für Herstellermarken im Wettbewerb mit den Handelsmarken ist. Denn durch die Ist-Situation des deutschen Drogeriemarktes und dessen Handelsmarken drängen gerade die Zweit- und Drittmarken, die sich nicht profilieren können vom Markt. Sie sind für den deutschen Drogeriemarkt nicht unersetzbar und damit nachhaltig gefährdet. Somit sind starke Marken, mit einer klaren Identität und einem positiven Markenimage für die Hersteller zukünftig essentiell. Die Beispiele aus der Arbeit, wie die Marke Nivea, zeigen deutlich, dass eine konsequent gelebte Markenidentität die Marke nachhaltig stärken kann und so Pull-Anreize schafft, die die Konsumenten in die Drogeriemärkte lockt. Daraus entsteht ein komparativer Konkurrenzvorteil, den die Markenartikelhersteller nutzen können, um die Machtposition des Handels zu schwächen und eigene Forderungen durchzusetzen.

Darüber hinaus zeigt die Arbeit, dass die Handelsmarken noch keine klare Positionierung, beziehungsweise noch kein klares Markenimage bei den Konsumenten besitzen. Sie werden oftmals nur aufgrund ihres Preises gekauft und ihnen wird in vielen Fällen weniger Vertrauen zugesprochen. Auch wenn einige Handelsmarken schon mit den

¹⁷⁷ vgl. Hebben 2014, S.17

¹⁷⁸ vgl. Campillo-Lundbeck 2014

Herstellermarken gleichgesetzt werden, unterscheiden sich gerade die Top-Marken noch sehr stark von ihnen. Gerade im Bezug auf den symbolischen Zusatznutzen, dem Mehrwert einer Marke.

Die Arbeit zeigt allerdings auch, dass die Ist-Situation des deutschen Drogeriemarktes und die allgemeinen Handels- und Herstellerbeziehungen einige Grenzen des Markenmanagements aufzeigen, die für die Markenartikelhersteller zu einem großen Problem werden können. In diesem Zusammenhang ist besonders der hohe Zeit- und Investitionsaufwand zu nennen, aber auch die Weiterentwicklung der Handelsmarken. Aus diesem Grund ist von Hersteller zu Hersteller zu klären, ob das Markenmanagement der alleinige Erfolgsfaktor im Wettbewerb mit den Handelsmarken der Drogerieketten sein kann.

Somit hat die vorliegende Arbeit also gezeigt, dass die Hersteller, die sich auf dem deutschen Drogeriemarkt bewegen unbedingt handeln müssen, damit sich ihre Marken gegenüber den Handelsmarken durchsetzen können und für den Handel unverzichtbar werden. Die Markenartikelhersteller sollten demnach auf jeden Fall Markenmanagement, beziehungsweise identitätsbasierte Markenführung einsetzen, um ihre Marken zu starken Marken zu machen und so ein positives Markenimage bei den Konsumenten zu hinterlassen. Dazu ist es dringend notwendig eine klare und realistische Markenidentität durch die sechs Identitätskomponenten aufzubauen und sie konsequent im operativen Markenmanagement umzusetzen. Die Hersteller müssen dazu, die für ihre Marke wichtigsten Komponenten herausstellen und operativ umsetzen. Dies muss über einen langen Zeitraum konsequent durchgesetzt werden, damit die Konsumenten lernen, der Marke zu vertrauen und sie als glaubwürdig wahrzunehmen. Nur so können die Markenartikelhersteller erreichen, dass in den Köpfen der Konsumenten ein nachhaltig positives Markenimage festgesetzt wird. Dazu ist ein symbolischer Zusatznutzen essentiell, der für die Konsumenten im Kaufentscheidungsprozess eine bedeutende Rolle spielt. Dieser differenziert die Herstellermarken zudem von den Handelsmarken, die diesen Zusatznutzen für den Konsumenten nicht oder noch nicht besitzen. Zudem erhalten die Hersteller starker Marken einen komparativen Konkurrenzvorteil gegenüber dem Handel und können so Preise, Listungen, Promotions und ähnliches leichter durchsetzen. Dies ist besonders wichtig, um ein konsequentes Marketing auch im Handel zu erreichen.

Des Weiteren zeigt die Arbeit, dass gerade im gesättigten deutschen Drogeriemarkt die funktionale Leistungsfähigkeit der Marken und Produkte vorausgesetzt wird. Aus diesem Grund darf dieser Aspekt in der Markenführung auf keinen Fall vernachlässigt werden, sondern die funktionale Leistungsfähigkeit muss sich stetig weiterentwickeln und der Leistungsfähigkeit des Wettbewerbes mindestens gleichzusetzen sein. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Innovationskraft der Marken. Die Unternehmen müssen stetig an neuen, den veränderten Kundenwünschen angepassten Innovationen arbeiten, um sich von der Konkurrenz und gerade den Handelsmarken abzugrenzen. Denn den Herstellermarken wird, wenn sie bereits bekannt sind, ein hohes Vertrauen für den Bereich neue und weiterentwickelte Produkte entgegengebracht.

Die Grenzen des Markenmanagements auf dem deutschen Drogeriemarkt sind jedoch gerade für kleinere und mittelständische Unternehmen, mit Zweit- oder Drittmarken kaum zu bewältigen. Da das Markenmanagement einen hohen Zeit und auch Investitionsaufwand benötigt, müssen diese Hersteller weitere Strategien, wie beispielsweise die Handelsmarkenproduktion einsetzen, um ihre Wirtschaftlichkeit sicherzustellen.

7 Schlussfolgerungen

Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass das Markenmanagement für die Herstellermarken ein Erfolgsfaktor ist und sie im Wettbewerb mit den Handelsmarken stärken kann. Starke Marken, mit einer klaren Identität hinterlassen ein nachhaltig positives Markenimage in den Köpfen der Konsumenten und bringen einen symbolischen Zusatznutzen mit sich. Nur so können sie sich auf dem deutschen Drogeriemarkt, der durch einen Verdrängungswettbewerb und stagnierende Umsätze gekennzeichnet ist, durchsetzen und langfristig profilieren. Somit wird anhand der oben dargestellten Ausgangslage deutlich, wieso das Markenmanagement für die Hersteller von Markenartikeln und besonders die konsequent gelebte Markenidentität so wichtig sind. Denn auch zukünftig werden die Drogerieketten versuchen ihre Machtposition, durch weitere Handelsmarken und Produkte auszubauen und ihr eigenes Markenmanagement weiter zu bringen. Das bedeutet, dass sich hier nur noch starke Marken durchsetzen können, denen die Konsumenten vertrauen und die durch eine klare Markenidentität einen für Mehrwert bieten. Denn nur so sind sie auch für die Drogerieketten unverzichtbar.

Die Arbeit zeigt jedoch auch auf, dass gerade für kleine und mittelständische Unternehmen diese Strategie nicht ausreichend ist. Somit wäre beispielsweise in einer weiteren Arbeit zu klären, inwiefern das Markenmanagement durch weitere Strategien ergänzt werden kann, um die Wirtschaftlichkeit dieser Unternehmen sicher zu stellen.

Materialangaben

Literaturverzeichnis

Aaker, David A./Joachimsthaler, Erich: Brand Leadership, New York u.a. 2000

Aaker, Jennifer L.: Dimensions of Brand Personality. In: Journal of Marketing Research, 34 Jg., August 1997, S.347-356

Aaker, Jennifer L./Fournier, Susan/Brasel, S. Adam: When Good Brands Do Bad. In: Journal of Consumer Research, Jg.31 (2004), S.1-16

Adjouri Nicholas: Alles was Sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken, 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Amirkhizi, Mehrdad: Falten glätten. Sapient Nitro: Nivea-Etatgewinn und neue Strategien sollen für frischen Wind sorgen, in: Horizont, Zeitung für Marketing, Werbung und Medien vom 5. Juni 2014, S.13

Bauer, Hans H./Mäder, Ralf/Huber, Frank: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, Wissenschaftliches Arbeitspapier Nr.W41, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 2000

Becker, Christian: Einfluss der räumlichen Markenherkunft auf das Markenimage. Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel Indiens, Wiesbaden 2012

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid: Messung von Markenvorstellungen. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005

Berentzen, Johannes B.: Handelsmarkenmanagement. Solution Selling in vertikalen Wertschöpfungsnetzwerken, Wiesbaden 2010

Bielefeld, Klaus W.: Neurowissenschaft und Neuromarketing. Was kann die Hirnforschung zur effizienteren Markenführung beitragen?, Wiesbaden 2013

Birbaumer, Niels/Schmidt, Robert F.: Lernen und Gedächtnis. In: Schmidt, Robert F./Scheible, Hans-Georg (Hrsg.): Neuro- und Sinnesphysiologie, 5., neu bearbeitete Auflage, Heidelberg 2006

Blinda, Lars: Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements. Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen, Wiesbaden 2007

Bruhn, Manfred: Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb. Eine Einführung, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handelsmarken. Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2001

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemann, Frank: Identitätsbasierende Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden 2012

Burmann, Christoph/Meffert, Heribert: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2005

Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Feddersen, Christian: Identitätsbasierte Markenführung. In: Florack, Arnd/Scarabis, Martin/Primosch, Ernst (Hrsg.): Psychologie der Markenführung. Vahlen, München 2007

Burmann, Christoph/Stolle, Wulf: Markenimage. Konzeptualisierung eines mehrdimensionalen Konstrukts, Arbeitspapier Nr.28 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Christoph (Hrsg.), Bremen 2007

Burmann, Christoph/Wenske, Verena: Markenidentität und Markenpersönlichkeit. Wachstumschance oder Wachstumsbremse?, Arbeitspapier Nr.16 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Burmann, Christoph (Hrsg.), Universität Bremen, Bremen 2005

Burmann, Christoph/Wenske, Verena: Multi-Channel-Management bei Premiummarken. In: Thesis, Jg.23, Nr.4 (2006), S.11-15

de Chernatony, Leslie/Cottam, Susan: Internal brand factors driving successful financial services brands. In: European Journal of Marketing, Jg.40, Nr.5/6 (2006)

Dunne, D./Narasimhan, C.: The new appeal of private labels. In: Harvard Business Review, Vol. 77 Nr. 3 (1999), S. 41-52

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 7. Auflage, München 2012

Freter, Hermann/Baumgarth, Carsten: Ingredient Branding. Begriff und theoretische Begründung, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005

Gilmore, G. W.: Animism, Boston 1919

Haedrich, Günter/Tomczak, Torsten/Kaetzke, Philomela: Strategische Markenführung. 3. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2003

Hebben, Miriam: Der Kampf um die Mitte. In: Horizont, Zeitung für Marketing, Werbung und Medien vom 23. Januar 2014, S.17

Herbst, Dieter: Praxishandbuch Markenführung: Vom anonymen Produkt zur starken Marke. Systematische Planung und Organisation, wirkungsvolle Instrumente, Berlin 2005

Hermann, Andreas/Huber, Frank/Braunstein, Christine: Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005

Hoch, Stephen J.: How should national brands think about private labels. In: Solan Management Review, Vol. 37 (1996), S. 89-102

Hofbauer, Günter/Schmidt, Jürgen: Identitätsorientiertes Markenmanagement. Grundlagen für bessere Verkaufserfolge, Berlin 2007

Keller, K. L.: Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. In Journal of Marketing, Jg.57 (1993)

Kimpakorn, Narumon/Tecquer, Gerard: Employees' commitment to brands in the service sector. Luxury hotel chains in Thailand, in: Journal of Brand Management, Jg.16, Nr.8 (2009), S.532-544

Kroeber-Riel, Werner: Zentrale Probleme auf gesättigten Märkten. Auswechselbare Produkte und auswechselbare Werbung und ihre Überwindung durch erlebnisbetonte Marketingstrategien, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 3 (1984), S. 210

Mädler, Ralf/Hattula, Marcus/Harts, Robert/Breyer, Wolfgang: Markenpersönlichkeit als Erfolgsfaktor des Markenmanagements. Ein Segmentierungsansatz zum Markenpersönlichkeitsmanagement am Beispiel des Automobilmarkts, in: Bauer, Hans/Huber, Frank/Albrecht, Carmen-Maria (Hrsg.): Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management, München 2008

Mael, Fred A./Ashforth, Blake E.: Alumni and their alma mater. A partial test of the reformulated model of organizational identification, in: Journal of Organizational Behavior, Jg.13, Nr.2 (1992), S.103-123

Meffert, Heribert: Marketingforschung und Käuferverhalten, 2.Auflage, Wiesbaden 1992

Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden 2000

Meffert, Heribert: Strategische Optionen der Markenführung. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002

Meffert, Heribert: Identitätsorientierte Ansatz der Markenführung. Eine entscheidungsorientierte Perspektive, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2.Auflage, Wiesbaden 2004

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph: Wandel in der Markenführung. Vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage, Wiesbaden 2012

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagenemt. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002

Menninger, Jutta/Robers, Diane: Markenwert – Paradigmenwechsel im Marketing? In: Herbrand, NicolaiO./Röhrig, Stefan (Hrsg.): Die Bedeutung der Tradition für Markenkommunikation, Stuttgart 2006

Moser, Mike: United we brand. How to create a cohesive brand that's seen, heard, and remembered, Boston 2003

Olbrich, Rainer: Vertikales Marketing. In: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1995

Piehler, Rico: Interne Markenführung. Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz, Wiesbaden 2011

Reidel, Michael: Strahlende Sieger. In: Horizont, Zeitung für Marketing, Werbung und Medien vom 06. Februar 2014, S.20

Sammerl, Nadine: Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Messung – Determinanten – Wirkungen, Wiesbaden 2006

Sattler, Henrik/Völckner, Franziska: Markenpolitik. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2007

Schallehn, Mike: Marken-Authentizität. Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung, Wiesbaden 2012

Schmitz, Claudius A./Kölzer, Brigitte: Einkaufsverhalten im Handel. Ansätze zu einer kundenorientierten Handelsmarketingplanung, München 1996

Schweiger, Günter/Dabic, Marina: Marke und klassische Werbung. In: Hermanns, Arnold/Ringle, Tanja/van Overloop, Pascal C. (Hrsg.): Handbuch Markenkommunikation. Grundlagen, Konzepte, Fallbeispiele, München 2008

Stichnoth, Fabian: „State of Art“ der Marktorientierung. Konzeptionalisierung, Determinanten und Wirkungen, Wiesbaden 2013

Stolle, Wulf: Global Markenführung in heterogenen Märkten – Empirische Analyse eines moderierten Markenimagemodells für die Marke der Automobilindustrie in Brasilien, China, Deutschland, Russland und den USA, Wiesbaden 2012

Tomczak, Torsten/Belz, Christian: Kundenwünsche realisieren. Ideen – Konzepte – Methode - Erfahrungen, St.Gallen 1994

Tomczak, Torsten/Schögel, Marcus/Feige, Stephan: Erfolgreiche Markenführung gegenüber dem Handel. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005

Trommsdorff, Volker: Konsumentenverhalten, 3.Auflage, Stuttgart 1998

Usunier, Jean-Claude: Relevance in business research. The case of country-of-origin research in marketing, in: European Management Review, Jg.3 (2006), S.60-73

Vershofen, Wilhelm: Handbuch der Verbraucherforschung, Berlin 1940

Weise, Carola: Hersteller und Handelsmarken im Kaufentscheidungsprozess, Wiesbaden 2008

Welling, Michael: Ökonomik der Marke. Ein Beitrag der zum Theorienpluralismus in der Markenforschung, Wiesbaden 2006

Zec, Peter: Die Rolle des Design bei der Entwicklung von Markenartikeln. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Die Marke – Symbolkraft eines Zeichensystems, Bern 2001

Zentes, Joachim/Hilt, Constantin: Handelsmarken-Portfolio als Profilierungsinstrument von Handelsunternehmen. In: Bauer, Hans/Huber, Frank/Albrecht, Carmen-Maria (Hrsg.): Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management, München 2008

Zentes, Joachim/Schramm-Klein, Hanna: Determinanten der Kooperation. Exogene und endogene Einflussfaktoren, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden 2005

Zentes Joachim/Bartsch Andreas: Handelsmonitor Band 6 – Neuorientierung des Beschaffungsmanagement, Frankfurt am Main 2002

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard: Hersteller-Handels-Beziehungen aus markenpolitischer Sicht. Strategische Optionen der Markenartikelindustrie, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005

Internetquellen

BBE Handelsberatung (Hrsg.): BBE-Studie „Markt:Monitor Drogeriewaren 2013“, Pressemitteilung, <http://www.bbe.de/mediathek/dateien/bbe-pm-mm-drogeriewaren-2013> (Zugriff am 15.06.2014)

Busch, Uli: Markenstärke der Drogeriemärkte. Wie dm mit Goethe punktet, in Werben & Verkaufen vom 14.01.2013, http://www.wuv.de/marketing/markenstaerke_der_drogeriemaerkte_wie_dm_mit_goethe_punktet (Zugriff am 15.06.2014)

Campillo-Lundbeck, Santiago: Cien & Dentalux: Lidl spendiert seinen Handelsmarken eigene Imagekampagnen, Horizont.net, 26.6.2014, http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Cien--Dentalux-Lidl-spendiert-seinen-Handelsmarken-eigene-Imagekampagnen-_121128.html (Zugriff am 18.07.2014)

Designtagebuch (Hrsg.): „Logorelaunch Nivea“, <http://www.designtagebuch.de/weltweit-neues-design-fuer-nivea/> (Zugriff am 03.07.2014)

Dialego (Hrsg.): Befragung, „Handelsmarken und Marken“, 2011, http://dialego-foundation.de/uploads/media/110328_DD_Marken_und_Handelsmarken_.pdf (Zugriff am 17.06.2014)

Dm (Hrsg.): „dm-Marken“, http://www.dm.de/de_homepage/marken/dm-marken/ (Zugriff am 15.06.2014)

Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): „marketingpolitische Instrumente“, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketingpolitische-instrumente.html?referenceKeywordName=Marketing-Instrumente> (Zugriff am 20.06.2014)

Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): „Me-Too-Produkt“, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/me-too-produkt.html> (Zugriff am 20.06.2014)

Geisler, Bob: Budni greift Konkurrenz mit eigenen Kosmetikartikeln an. In Hamburger Abendblatt vom 31.01.2014, <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article124403303/Budni-greift-Konkurrenz-mit-eigenen-Kosmetikartikeln-an.html> (Zugriff am 17.06.2014)

Henkel (Hrsg.): „Unsere Werte“, <http://www.henkel.de/ueber-henkel/vision-und-werte-10015.htm> (Zugriff am 13.07.2014)

Henkel (Hrsg.): „Innovationen“, <http://www.henkel.de/innovation.htm> (Zugriff am 13.07.2014)

Henkel (Hrsg.): „Innovative Produkte“, <http://www.henkel.de/innovative-produkte-10106.htm> (Zugriff am 13.07.2014)

Henkel (Hrsg.): „Henkel-Produkte als „HIT 2014“ ausgezeichnet“, http://www.henkel.de/news-2014-50872_20140718-henkel-produkte-als-hit-2014-ausgezeichnet-53109.htm (Zugriff am 13.07.2014)

KPMG (Hrsg.): Consumer Markets & Retail, „Einkaufsverhalten im Drogeriemarkt, 2006, <http://www.lebensmittelzeitung.net/studien/pdfs/50.pdf> (Zugriff am 16.06.2014)

Laverana (Hrsg.): „Unsere Grundsätze“, <http://www.laverana.com/ueber-laverana/unsere-grundsaezte.html> (Zugriff am 13.07.2014)

Müller (Hrsg.): „Unsere Marken“, <http://www.mueller.de/sortiment/qualitaetsmarken/unsere-marken.html> (Zugriff am 16.05.2014)

Nivea (Hrsg.): „Nivea Tin Evolution“, <http://www.nivea.de/Unser-Unternehmen/beiersdorf/NIVEAHistory#!stories/one-blue-tin-100-years-of-memories> (Zugriff am 03.07.2014)

Rossmann (Hrsg.): „Rossmann Eigenmarken“, <https://www.rossmann.de/verbraucherportal/marken.html> (Zugriff am 16.05.2014)

Statista (Hrsg.): Statista-Dossier, „Drogerien in Deutschland - Statista-Dossier 2013“, <http://de.statista.com/statistik/studie/id/16714/dokument/drogerien-in-deutschland--statista-dossier/> (Zugriff am 15.06.2014)

Statista (Hrsg.): „Marktanteile von Handelsmarken im deutschen Einzelhandel nach Betriebsformen 2013“, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/279173/umfrage/marktanteile-von-handelsmarken-im-deutschen-einzelhandel-nach-betriebsformen/> (Zugriff am 15.05.2014)

Statista (Hrsg.): „Umsatz der führenden Drogerieketten in Deutschland 2013“, <http://de.statista.com/statistik/studie/id/16714/dokument/drogerien-in-deutschland--statista-dossier/> (Zugriff am 15.06.2014)

Statista (Hrsg.): „Gründe für den Kauf von Eigenmarken von Konsumenten in Deutschland im Jahr 2013“, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/270694/umfrage/umfrage-zu-gruenden-fuer-den-kauf-von-handelsmarken-in-deutschland/> (Zugriff am 17.06.2014)

Gesetzestexte

Bundesministerium der Justiz: Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen in der Fassung vom 25. Oktober 1994 (BGBl. I S.3082; 1995 I S.156; 1996 I S.682), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 31. Juli 2009 (BGBl. I S. 2521) geändert worden ist, http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_3.html (Zugriff am 15.05.2014)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname